

21 世纪高等职业教育文秘类规划教材·任务驱动与项目导向系列

办公室工作实务

黄海 主 编

李斌 卿建英 副主编

卢如华 陈子林

吴志凌 班玉冰 李向明 参 编

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书旨在加强高职高专文秘专业学生办公室工作技能培养。编者以新型高职教学理念与教学方法为指导,创设具体、真切的办公室秘书工作适用情境,以具体业务操作流程为线索,重点突破秘书尤其是基层秘书在办公职能活动中涉及的工作项目和内容,让学生在完成具体项目任务的过程中掌握相关理论知识,并发展职业能力。

本书可作为高等职业院校、高等专科学校、成人高校、民办高校及本科院校举办的二级职业技术学院文秘专业的教学用书,也可作为社会从业人员的业务参考书和培训教材。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

办公室工作实务/黄海主编. —北京:电子工业出版社, 2009.1
(21 世纪高等职业教育文秘类规划教材·任务驱动与项目导向系列)

ISBN 978-7-121-07973-3

I. 办… II. 黄… III. 办公室—工作—高等学校:技术学校—教材 IV. C931.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 201970 号

策划编辑:贾瑞敏

责任编辑:贾瑞敏

印 刷:

装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:787×980 1/16 印张:17 字数:392 千字

印 次:2009 年 1 月第 1 次印刷

印 数:4 000 册 定价:28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

前 言

在国家启动示范性高等职业技术学院建设计划的背景下，高职院校文秘专业教师积极参与高职文秘专业课程体系和特色教材建设工作，取得了许多令人振奋的工作成果。坚持以理论知识为支撑、以技术技能培训为核心、以过程化实训为手段、以综合素质提升为目标，来构建高职文秘专业新的课程和教材体系，已成为广大高职文秘教育工作者的共识。

作为高职文秘专业系列特色教材之一，《办公室工作实务》编者遵循高等职业教育的人才培养目标，以“工学结合”的高职教学理念和教学方法为指导，在教材编写中改变以知识传授为主要特征的传统学科课程模式，努力探索以任务驱动法带动相关知识教学的新思路。对高职学生而言，课堂应该是解决问题的场所，特别是针对《办公室工作实务》这门应用性很强的专业课程，它的培养目标是提高学生的专业动手能力，培养解决办公室工作中实际存在的问题的能力，因此，课程教学的课堂应该是开放性、讲求操作性的，课堂的主体是学生而不是教师，教师只是引导者，应该把动脑、动手的权利还给学生。基于此，本教材设计的每一堂课都会提出一个需要解决问题的项目任务，并围绕工作任务组织课堂教学内容，让学生在完成具体项目任务的过程中逐步掌握相关理论知识，并着重发展职业能力。教师的作用重在引导和组织，而不是填鸭式的灌输。在工作实务内容的选择上，本教材不拘泥于传统的思维定式，打破求多、求全型教材编写习惯，重点突破秘书尤其是基层秘书在办公职能活动中涉及的工作项目和内容，强化办公操作技能及程序的说明；在体例编排上突出了情景案例导入、项目任务提出、项目任务分析、相关知识支撑、工作技巧贯穿、知识链接补充和技能训练巩固等特色。这种以工作任务带动相关知识的教学，能为高职文秘专业秘书课程教学提供一种切合实际、比较有效的秘书工作技能的可操作性解决方案，以期训练学生熟练掌握办公室秘书工作的核心技能和方法。

使用本教程时，建议教师以班为单位设立虚拟商业企业作为办公室工作项目实践训练展开的场景，把学生带入真实企业运作环境中去。在具体项目案例情境基础上组织技能训练，以使學生找到解决实际问题、培养相关能力的路径。实施过程中教师要引导学生适时进行角色转换，努力培养学生秘书职业角色意识。

为方便教学，使主教材尽量精简，将各模块单元训练参考答案、更多的办公室工作项目内容、必要的附录都安排在与主教材配套的网络课程资源中，教学时可互相参照。

本书由黄海提出编写思路、主编、修改并统稿。李斌、卿建英任副主编。担任编写工作的有黄海（第1、2模块），卢如华（第9模块）、卿建英（第3、5模块），陈子林（第4、8模块），班玉冰（第6模块），吴志凌（第7模块）。由李斌、李向明审校。

本教材在编写过程中，得到了湖南通程商业集团公司的大力支持，在此谨对艾恋颖等资深行业人士表示诚挚的谢意。

在编写过程中，作者参考了诸多文献及网站资料，由于篇幅关系，均以参考文献形式在书尾统一列出，未能在书中一一注明，深表歉意，在此谨向这些作者表示诚挚的感谢！本书在使用过程中，难免会存在不足之处，恳请各位专家学者不吝赐教。

编 者

2008 年 9 月

目 录

模块 1 办公室工作概述 /1	相关知识 /34
第 1 单元 单位组织的有效运作	实践训练 /39
离不开办公室工作 /2	第 3 单元 办公室的邮件处理工作 /41
情景案例 /2	情景案例 /41
项目任务 /2	项目任务 /41
任务分析 /2	任务分析 /41
相关知识 /3	相关知识 /42
实践训练 /7	实践训练 /46
第 2 单元 办公室工作讲求原则性与灵活性	第 4 单元 办公室的时间管理 /47
的统一 /9	情景案例 /47
情景案例 /9	项目任务 /48
项目任务 /10	任务分析 /48
任务分析 /10	相关知识 /48
相关知识 /11	实践训练 /54
实践训练 /14	第 5 单元 办公室的印信管理 /56
第 3 单元 办公室秘书的职业素养 /16	情景案例 /56
情景案例 /16	项目任务 /57
项目任务 /16	任务分析 /57
任务分析 /17	相关知识 /58
相关知识 /17	实践训练 63
实践训练 /22	第 6 单元 安排上司的差旅事务 /65
知识小结 /23	情景案例 /65
模块 2 办公室日常事务 /25	项目任务 /66
第 1 单元 办公环境的管理 /26	任务分析 /66
情景案例 /26	相关知识 /66
项目任务 /26	实践训练 /72
任务分析 /26	第 7 单元 办公室零用现金管理和公务
相关知识 /27	费用报销 /73
实践训练 /31	情景案例 /73
第 2 单元 办公电话的接听与拨打 /33	项目任务 /74
情景案例 /33	任务分析 /74
项目任务 /33	相关知识 /75
任务分析 /33	实践训练 /78

知识小结	/80	相关知识	/112
模块3 办公室接待工作	/81	实践训练	/121
第1单元 办公室接待工作概述	/82	第3单元 会间工作	/122
情景案例	/82	情景案例	/122
项目任务	/82	项目任务	/123
任务分析	/83	任务分析	/123
相关知识	/83	相关知识	/123
实践训练	/86	实践训练	/126
第2单元 计划性接待工作	/87	第4单元 会后工作	/129
情景案例	/87	情景案例	/129
项目任务	/88	项目任务	/130
任务分析	/88	任务分析	/130
相关知识	/88	相关知识	/130
实践训练	/91	实践训练	/133
第3单元 随机性接待工作	/93	知识小结	/136
情景案例	/93	模块5 办公室文书管理	/137
项目任务	/94	第1单元 文书管理的内容	/138
任务分析	/94	情景案例	/138
相关知识	/95	项目任务	/138
实践训练	/97	任务分析	/138
第4单元 涉外接待工作	/99	相关知识	/139
情景案例	/99	实践训练	/141
项目任务	/99	第2单元 收文工作	/142
任务分析	/99	情景案例	/142
相关知识	/100	项目任务	/142
实践训练	/103	任务分析	/143
知识小结	/105	相关知识	/143
模块4 会议组织工作	/106	实践训练	/148
第1单元 会议概述	/107	第3单元 发文工作	/148
情景案例	/107	情景案例	/148
项目任务	/107	项目任务	/148
任务分析	/107	任务分析	/149
相关知识	/108	相关知识	/149
实践训练	/111	实践训练	/152
第2单元 会前准备工作	/111	第4单元 文书的立卷归档	/153
情景案例	/111	情景案例	/153
项目任务	/112	任务分析	/154
任务分析	/112		

相关知识	/154	第2单元 信息的收集工作	/193
实践训练	/159	情景案例	/193
知识小结	/160	项目任务	/193
模块6 调查研究工作	/161	任务分析	/193
第1单元 秘书与调查研究工作	/162	相关知识	/194
情景案例	/162	实践训练	/197
项目任务	/163	第3单元 信息的整理与存储工作	/198
任务分析	/163	情景案例	/198
相关知识	/163	项目任务	/198
实践训练	/165	任务分析	/199
第2单元 调查研究的内容与程序	/166	相关知识	/199
情景案例	/166	实践训练	/203
项目任务	/167	第4单元 信息的开发与利用工作	/204
任务分析	/167	情景案例	/204
相关知识	/167	项目任务	/205
实践训练	/171	任务分析	/205
第3单元 调查研究的主要方法	/172	相关知识	/205
情景案例	/172	实践训练	/208
项目任务	/173	知识小结	/210
任务分析	/173	模块8 沟通与协调工作	/211
相关知识	/174	第1单元 沟通的内容	/212
实践训练	/176	情景案例	/212
第4单元 调研方案的设计与		项目任务	/212
调研报告的撰写	/178	任务分析	/212
情景案例	/178	相关知识	/213
项目任务	/178	实践训练	/217
任务分析	/178	第2单元 沟通的策略与方法	/218
相关知识	/179	情景案例	/218
实践训练	/182	项目任务	/219
知识小结	/186	任务分析	/219
模块7 办公室信息工作	/187	相关知识	/219
第1单元 秘书与信息工作	/188	实践训练	/222
情景案例	/188	第3单元 协调的内容	/223
项目任务	/188	情景案例	/223
任务分析	/188	项目任务	/224
相关知识	/189	任务分析	/224
实践训练	/191	相关知识	/224
		实践训练	/228

第 4 单元 协调的策略与方法 /229	第 3 单元 办公室参谋咨询的方法 /248
情景案例 /229	情景案例 /248
项目任务 /230	项目任务 /250
任务分析 /230	任务分析 /250
相关知识 /231	相关知识 /250
实践训练 /234	实践训练 /254
知识小结 /237	第 4 单元 不同决策阶段的参谋咨询 /255
模块 9 办公室参谋咨询 /238	情景案例 /255
第 1 单元 办公室参谋咨询的特征 /239	项目任务 /256
情景案例 /239	任务分析 /256
项目任务 /240	相关知识 /256
任务分析 /240	实践训练 /260
相关知识 /240	知识小结 /261
实践训练 /243	参考文献 /262
第 2 单元 办公室参谋咨询的内容 /243	
情景案例 /243	
项目任务 /244	
任务分析 /244	
相关知识 /244	
实践训练 /248	

模块 1

办公室工作概述

学习目标

知识点：

- 了解办公室工作的性质、作用和职能
- 理解办公室工作的原则性与灵活性
- 认识办公室秘书应具备的职业素养

能力点：

- 培养办公室秘书的工作悟性
- 完善办公室秘书的能力结构

素质点：

- 培养并逐步具备组织系统宏观管理眼光
 - 培养正确的秘书职业观、事业观
-

第1单元

单位组织的有效运作离不开办公室工作



情景案例

左景被宏利公司录用为秘书，试用期间，只能在办公室打杂，有时工作稍有差错，就要受到部门主管的指责。那一段时间，他情绪非常低落。公司经理助理李路明平时对他十分关心，总是在工作上给予他帮助，这使得左景很是感激。李路明发现左景的情绪有波动，就主动找他谈心，了解到左景在学校学的是计算机专业，来公司求聘的职位是公司网络管理员，被录用后却把他安排在公司办公室工作，这使得左景十分失落。来到办公室上班也没安排他具体工作，主任只说要他先熟悉熟悉情况再说，工作了一些日子，除了每天按部就班的打水、扫地、接电话，也没多少事情可干，这让左景更加茫然和苦闷，他感到自己过去的那些理想和抱负将要在在这个看似清闲无用的工作岗位上消磨殆尽了。

听了左景的抱怨，联系到自己过去初涉职场时也有类似的思想情绪问题，李路明觉得有必要同左景做一次深谈，帮助他认清一些思想观念问题，使他对办公室工作有一个正确的认识。



项目任务

如果你是公司经理助理李路明，对于如何认识办公室的工作你应该同左景谈些什么？



任务分析

左景的问题是许多初涉职场的大学毕业生都可能遇到的问题。左景在学校学的是计算机专业，用人单位却把他安排在公司办公室工作，专业不对口，对办公室工作没有明确的认识，加之工作中处处不适应，必然使他深感迷茫彷徨，产生强烈的失落感。解决左景的问题，一方面靠左景本人自我的调整；另一方面工作单位的老员工也应该施以援手，关心鼓励，解决左景的思想认识问题。

应该使左景认识到：办公室是单位的中枢性机构，它上传下达、联系左右、沟通内外、发挥着重要的作用，单位组织的有效运作是离不开办公室工作的。办公室工作的特性决定了办公室秘书从事的就是繁杂的工作，特别对于刚刚走上工作岗位的新员工，一般都要从基层

做起，从打杂开始，要做好吃苦耐劳的思想准备，个人的价值，首先体现在自己所做的每一个细微的工作中，踏踏实实地做好每一件事情，坚持不懈，把握机会，人生的理想才能得以实现。

安排左景在办公室工作，也是因为他学的是计算机专业的缘故，领导的安排，自然有其深意，因为公司办公室急需一位具备计算机专业知识的管理人才，把他充实到秘书队伍中来，就是要使办公室人才结构更加优化。但左景必须首先要了解办公室，熟悉办公室工作，以后才有可能把自己所学的专业知识更好地用之于办公室工作，因此，左景应该要重新认识自己的工作岗位，从而端正态度，树立信心，尽快融入到工作的大集体中来。



相关知识

1. 办公室工作的性质

办公室，既表达办公空间的概念，也表示特定的工作实体，它普遍存在于我国党政机关、企事业单位和社会团体中，是为处理各单位的综合性事务而设置的办事机构。作为一个单位的综合管理机构，办公室工作具有明显的综合性、辅助性、服务性和专业性。

(1) 综合性。办公室工作的综合性主要体现在如下几个方面：工作内容的繁杂、工作手段的多样、多知识多技能结构人员的组合、运用资源的综合等。办公室工作是为领导的决策和管理服务的，办公室不像业务部门那样各司其职、各负其责，分管某个方面的工作，凡属单位组织运作的一切事务，办公室都有责任担负起来。因此，办公室秘书就需要站在全局的立场上，用综合的眼光观察和思考问题，用不同的工作方法和手段解决问题。

(2) 辅助性。辅助性是办公室工作的基本属性。辅助，是指在主导的领导、指挥下从旁协助主导完成其规定的任务，实现预定的目标。从管理系统来看，领导处于主导地位，属于决策管理中心，办公室处于附属地位，是直接协助决策管理中心的辅助机构。办公室秘书应认识自己的助手地位、工作的辅助性质，利用自己身处单位组织中枢部门的优势，协助领导做好辅助管理工作。

(3) 服务性。在单位组织内，办公室是一个服务部门。办公室工作就是为领导的管理提供服务，为同级、上下级单位服务，为单位组织内外的群众服务。因此办公室秘书应摆正自己在单位组织中的角色位置，树立服务意识，才能自觉地做好办公室的各项工作。

(4) 专业性。专业性，是指在某一领域或行业特有的专门知识和专业技能。办公室工作的内容，如文书收发管理、档案管理、办公设备的操作等，就具有明显的专业性和技术性。随着时代的发展，科技的进步，办公自动化的逐步实现，办公室工作只有向专业化转变和发展，才能适应时代发展的要求。

小技法

“杂家”与“专家”

在单位各职能部门之间，办公室是综合部门，秘书工作是综合性工作。但是，就秘书的专项实务而言，大量的日常工作需要秘书具有专门的技能。也就是说，秘书不仅要熟悉单位运作各方面的运转机制，而且要精通本职专项实务所必备的工作技能，这就体现出秘书的专业性。因此，办公室秘书既要成为能综合处理各项事务的杂家，也要成为能出色完成秘书工作任务的专家。

2. 办公室的地位和作用

办公室的工作特性，决定了它在单位组织运行中的重要地位和作用。在单位组织中，办公室的重要作用不仅是保障政令畅通，它还要在保障单位组织顺利、有效运作的同时承担更多的责任、发挥更重要的作用。

（1）枢纽地位。在单位的运作中，办公室作为一个把握全局的管理者和具体事务的处理者，作为连接决策者和执行者之间的关键环节，处于极其重要的枢纽地位。

（2）助手作用。协助领导处理各项相关事务，按照领导的要求，根据领导的思路，完成领导交代的任务，以减轻领导的负担，提高领导的工作效能，办公室发挥着不可替代的助手作用。

（3）参谋作用。为单位领导中枢出谋划策，拟订、论证可供领导抉择的决策方案，办公室起着举足轻重的参谋作用。

（4）耳目作用。作为单位组织的信息集散地，为领导迅速、及时、全面地收集、提供、反馈和传递信息，办公室发挥着相当关键的耳目作用。

（5）门面作用。作为领导机关对内、对外的窗口，代表单位领导与社会各界进行接触，办公室往往又起着不可忽视的门面作用。

3. 办公室的工作职能

办公室的基本工作职能，就是参谋咨询，事务处理，沟通协调、宣传公关。但办公室工作职能的最终着眼点是辅助领导处理信息、综合情况，协调关系，管理事务，以确保单位组织高效能地运转。

具体而言，办公室的工作职能列表如表 1.1 所示。

表 1.1 办公室工作职能一览表

工作职能	释义	内容
参谋咨询	为领导决策提供服务	从本单位实际出发，认真搞好调查研究，收集综合情况，及时反馈信息，为领导者灵活指挥和及时控制工作进程提供依据
事务处理	办公室常规性或临时交办的事务处理工作	办公环境管理、接打电话、公务接待、收发邮件和文件、印信管理、时间管理、会议组织、草拟函件、文件立卷归档、督办工作、内部财务报销、操作办公设备等
沟通协调	通过信息的传递和交流，协调好单位内外各种关系	事务性沟通与协调、政策性沟通与协调、单位内部关系的沟通与协调（上下关系、同级关系、员工关系、领导之间关系、秘书与领导关系）、与政府职能部门、客户与股东的沟通与协调等
宣传公关	单位对外宣传和公关工作	组织单位宣传刊物的编辑出品、负责编撰单位重大纪事、公关策划、媒体接触、仪式庆典、社交应酬等

小技法

办公室工作的“三字经”

- 一、“想得到”。多谋才能善断。要立足发展变化的新情况，多动脑筋、想办法、出主意，发挥参谋和助手作用，不断提高参与决策能力。
- 二、“管得宽”。对于职责内的工作一定要抓紧抓好，对职责以外但没有部门负责的或职责不明的工作，办公室就是“不管部”，要义不容辞承担起来，做到工作不留空挡，保证各项工作的全面推进。
- 三、“做得细”。单位工作无小事，办公室工作更是无小事。在工作中一要细心、细致，从细小的事抓起，对任何一件经办的的工作，都要严谨细致，一丝不苟，来不得半点敷衍和虚假。
- 四、“讲程序”。办公室工作的程序性要求很强，特别是在大量复杂的事务性工作中，要保持清醒的头脑，分清主次、分清轻重缓急、不怕麻烦。一定要坚持逐级汇报的原则，以明确责任。通过建立一套科学规范的工作制度、工作程序、工作规则，使每项工作都有章可循。



相关链接

从事办公室秘书工作的思想准备

秘书在单位组织的管理中担当角色的重要性是不言而喻的，所以对于一些秘书新人，单位往往不会马上委以重任，而是先试用一段时间。在这段时间里，秘书新人们往往觉得工作“简单”、繁重却待遇不高；也有可能觉得工作很“清闲”，因此，在从事秘书工作之前，必须做好相应的思想准备。

刚进入秘书行业或即将进入秘书行业工作的人必须注意自我提升，在工作中发挥主观能动性，努力提升自己工作的含金量，充分利用自己的职位优势，在“打杂”过程中给自己创造机会，从而使自己尽快成长。

1. 充分发挥主观能动性

秘书并不是算盘珠子，领导拨一下你才动一下；很多时候需要秘书充分发挥主观能动性，自己找事做。一个秘书能否充分发挥自己的主观能动性，实际上反映出他是否有强烈的上进心。作为秘书，必须有强烈的上进心，因为企业的生存环境越来越复杂，领导的压力越来越大，因而对秘书的期望值越来越高。秘书如果没有上进心，不注意自我积累和提升，不发挥主观能动性，就会离领导的要求越来越远。当然，秘书在发挥自己主观能动性的同时，必须注意自己是否越位。

2. 提高工作的含金量

几乎所有的秘书工作都可以增加“附加值”，比如在给客人泡茶的时候，给客人一个微笑，让客人感到更温馨；在给领导起草文件的时候，多加几幅图表，让简单枯燥的数字更直观，更生动……虽然秘书的主要工作是做“杂务”，但不能只是机械地做，还要有精益求精的态度，尽量给自己的每一份工作增加“附加值”；如果给自己做的每一件事都增加“附加值”，那么，工作的含金量会大大地提高。如果你工作的“含金量”很高，那么领导对你自然就会刮目相看。相反，如果认为秘书工作只是“打杂”，那么，你的工作永远只能是“打杂”。

3. 充分发挥职位优势

领导的工作都非常忙，不可能将自己所有的工作及要求都向秘书“交代”，秘书必须学会利用自己的职位优势来收集信息，充实自己。那么，作为秘书，在日常工作中应如何利用自己的职位优势充实自己呢？可从以下三方面入手：第一，仔细阅读和琢磨自己经手转发的各种文件和资料。第二，留意领导的电话及领导与各部门经理的谈话。第三，留意网上和报刊杂志上有关本行业的新闻和动向，遇到不懂的问题就向同事请教。只要做到了这几点，就能基本了解公司运营状况和领导的工作重心。日积月累，你的工作视野自然会开阔，想领导所想，急领导所急，与领导在工作中形成默契，自然而然成为领导的得力助手。

4. 在“打杂”中创造机会

主动坚持要求给领导“打杂”，一方面让领导看到你的能力，另一方面让领导从这种主动中看到你的上进心。只有这样，领导才会慢慢了解你和信赖你。作为一名秘书，你可以等待领导赐与你机会；但是，如果主动去创造机会，那么将会进步得更快！



实践训练

1. 课堂讨论

怎样认识办公室在单位组织运行中的重要地位和作用？

2. 案例分析

办公室秘书个人工作总结

今年对我具有特别的意义，因为这是我的本命年，也是我成为上班族以来的第一个整年。秘书工作是我从事的第一份工作，是我职业生涯的一个起点，我对此十分珍惜，尽最大努力去适应这一岗位。通过一年来的不断学习，以及同事、领导的无私帮助，我已完全融入到了××公司这个大家庭中，个人的工作技能也有了明显的提高，虽然工作中还存在这样那样的不足之处，但这一年付出了不少，也收获了很多，我感到自己成长了，也逐渐成熟了。现在就今年的工作情况总结如下：

一、以踏实的工作态度，适应办公室工作特点

办公室是公司运转的一个重要枢纽部门，对公司内外的许多工作进行协调、沟通，做到上情下达，这就决定了办公室工作繁杂的特点。每天除了本职工作外，还经常有计划之外的事情需要临时处理，而且通常比较紧急，使我不得不放下手头的工作先去解决，因此这些临时性的事务占用了很多工作时间，经常是忙忙碌碌的一天下来，原本计划要完成的却没有做。但手头的工作也不能耽误，今天欠了账，明天还会有其他工作要去处理，因此，我经常利用休息时间来进行“补课”，把一些文字工作带回家做。

办公室人手少，工作量大，特别是公司会务工作较多，这就需要部门员工团结协作。在这一年里，遇到各类活动和会议，我都积极配合做好会务工作，与部门同事心往一处想，劲往一处使，不会计较干得多、干得少，只希望把活动圆满完成。

今年是公司的效益与服务年，而办公室就是个服务性质的部门，我认真做好各项服务工作，以保障工作的正常开展。部门之间遇到其他同事来查阅文件或是调阅电子文档，我都会及时办妥；下属机构遇到相关问题来咨询或者要求帮助，我都会第一时间解答和解决。总之，以一颗真诚的心去为大家服务。

二、尽心尽责，做好本职工作

一年来，我主要完成了以下工作：

1. 文书工作严要求

(1) 公文轮阅归档及时。文件的流转、阅办严格按照公司规章制度及 ISO 标准化流程要求,保证各类文件拟办、传阅的时效性,并及时将上级文件精神传达至各基层机构,确保政令畅通。待文件阅办完毕后,负责文件的归档、保管以及查阅。

(2) 下发公文无差错。做好分公司的发文工作,负责文件的套打、修改、附件扫描、红头文件的分发、寄送,电子邮件的发送,同时协助各部门发文的核稿。公司发文量较大,有时一天有多个文件要下发,我都是仔细去逐一核对原稿,以确保发文质量,一年来共下发红头文件××份。同时负责办公室发文的拟稿,以及各类活动会议通知的拟写。

(3) 编写办公会议材料,整理会议记录。每个月末对各部门月度计划的执行情况进行核对,催收各部门月度小结、计划,并拟写当月工作回顾,整理办公会议材料汇编成册,供总经理室参考。办公会议结束后,及时整理会议记录,待总经理修改后,送至各部门轮阅。

2. 督办工作强力度

督办是确保公司运作的有效手段,今年以来,作为督办小组的主要执行人员,在修订完善督办工作规程,并以红头文件的形式将督办工作制度化后,通过口头、书面等多种形式加大督办工作力度。抓好公司领导交办和批办的事项、基层单位对上级公司精神贯彻执行进度落实情况以及领导交办的临时性工作等,并定期向总经理室反馈。

3. 内外宣传讲效果

宣传工作是公司树立系统内外社会形象的一个重要手段和窗口。今年在内部宣传方面,我主要是拟写分公司简报,做好《××报》协办的组稿工作,以及协助板报的编发;外部宣传方面完成了分公司更名广告、司庆祝贺广告、元旦贺新年广告的刊登,同时每月基本做到了有信息登报。

4. 秘书工作明责任

秘书岗位是一个讲责任心的岗位。各个部门的很多请示、工作报告都是经由我手交给总经理室的,而且有些还需要保密,这就需要在工作中仔细、耐心。一年来,对于各部门、各机构报送总经理室的各类文件都及时递交,对总经理室交办的各类工作都及时办妥,做到对总经理室负责,对相关部门负责。因为这个岗位的特殊性,为了更好地为领导服务,保证各项日常工作的开展,每天我基本上6点多钟才下班。有时碰到临时性的任务,需要加班加点,我都毫无怨言,认真完成工作。

5. 企业文化活动积极参与

一年来积极参与了公司拓展训练、员工家属会、全省运动会、中秋爬山活动、学习竞赛活动等多项活动的策划和组织工作,为公司企业的文化建设、凝聚力工程出了一份力。

一年来,无论在思想认识上还是工作能力上都有了较大的进步,但差距和不足还是存在的:比如工作总体思路不清晰,还处于事情来一桩处理一桩的简单应付完成状态,对自己的工作还不够钻,脑子动得不多,没有想在前,做在先;工作热情和主动性还不够,有些事情领导交代过后,没有积极主动地去投入太多的精力,办事有些惰性,直到领导催了才开始动

手，造成了工作上的被动。

新的一年有新的气象，面对新的任务新的压力，我也应该以新的面貌、更加积极主动的态度去迎接新的挑战，在岗位上发挥更大的作用，取得更大的进步。

分析与讨论：

- (1) 这位秘书完成了办公室的哪些职能工作？
- (2) 这位秘书对一年来的办公室工作体会最深的是什么？

3. 课后拓展

安排学生利用课余时间通过自主访问、电话、调查问卷、网络等方式，了解某家已具规模的公司企业的管理组织结构层，收集办公室的工作职能等相关材料，增加对办公室的感性认识。

第 2 单元

办公室工作讲求原则性与灵活性的统一



情景案例

在公司的年终总结表彰大会上，办公室赵主任受到了公司的嘉奖，这让秘书小王钦佩不已。她想到自己在工作中经常出现疏漏和失误，领导的批评和指责也多，有时自认为工作忙忙碌碌，很是努力，但总是得不到领导的肯定，而办公室主任却总是忙而不乱，井然有序，办事得体，得到领导和公司员工的一致肯定。

小王向赵主任请教其中的秘诀。赵主任笑着说：“其实，办公室工作看起来忙乱纷繁，要做好它需要把握一些要领的，这就需要秘书有悟性，在工作中既要恪守原则，又要灵活操作，一切围绕领导工作的需要展开服务和辅助性工作，这样，办公室工作就会有成效，存在的一些问题也容易迎刃而解。”接着，赵主任又和小王一起，仔细分析了办公室工作中原则性和灵活性如何进行把握以及具体工作中的应对办法。小王针对赵主任的谆谆告诫，对照自己工作中的疏漏和失误，发现很多都是对原则性和灵活性的把握不当造成的，有的甚至造成了不良影响。如有时及时快捷地完成了工作，其结果却不是领导所需要的，有时严格按领导的话去做，又被领导说是缺乏灵活性，等等。小王细心体会着赵主任的话，逐渐明白了，办公室工作应以企业的经营目标和有利于提高领导工作效率为出发点，在工作中讲原则，顾大局，但也要根据实际工作需要讲究变通，注重灵活操作，这样就能符合领导工作的需要，减少疏漏和失误。

不到一年，小王就成为了一名办事得体、精明干练的秘书。



项目任务

如果你是公司秘书小王，在以后的办公室工作中应如何做到既能恪守工作原则，又能注重灵活操作？



任务分析

在办公室工作中，秘书小王既要能恪守秘书工作原则，又能注重灵活操作，就应该在工作中摸索规律，把握一些工作要领。

办公室一切事务性工作都是“事”，广义地理解，“办文”、“办会”也是“办事”，所以，“事”的特点就是杂，无边无际，无尽无休，无时无刻。面对如此纷繁庞杂的事务，王秘书工作的关键是要摸索出事理，掌握规律，举一反三，才能尽量办好所有的事。秘书的所有制度和纪律要求，都是针对秘书办事效率和办事作风提出来的，“办事”的核心是认识事理，认识事理的目的在于提高办事悟性，较高的办事悟性才能使秘书把事情办出最佳结果。

王秘书在办公室工作中要善于改变自己的思维定势。人的思维方式，常常出现两大定势：一是直线型思维，不会拐弯抹角，不会逆向思维和发散思维；二是复制型思维，常以过去的经验作为参照，不容易接受新鲜事物。面对复杂多变的办公室事务，王秘书应善于变化自己的思维习惯，改变自己的陈旧观念，多几种解决问题的方式，许多棘手的问题就能迎刃而解。

在扎扎实实做好具体工作的基础上，王秘书还要学会从全局的角度综合考虑工作安排，以领导的眼光分析判断出现的问题，思考采取的工作方法是否对工作更有利、效果更好，更能准确实现领导确定的目标，提高领导的工作效率。学会换位思考，一切围绕领导工作的需要展开服务性和辅助性工作，才能正确地理解领导的意图，并忠实地贯彻执行，有效地履行秘书的辅助职能。

另外，王秘书还要提高随机应变的能力。秘书工作繁杂，一个最大特点就是突发性事件多，很多客观因素无法控制，一旦出现新的情况，就要求秘书按新出现的情况采取新的对策，如果秘书不机灵，按部就班，墨守成规，那就有可能造成失误。秘书随机应变能力的提高，最根本还是有赖于工作经验的积累。为什么人们总把老秘书比做老姜，说姜是老的辣，就是说老秘书经验丰富、见多识广，一旦有新情况，他就能根据自己的经验，不慌不忙地采取相应的对策，做到在什么山上唱什么歌。



相关知识

1. 办公室工作的原则

(1) 准确。准确，就是要求办公室工作准确无误，没有差错和疏漏，具体而言，就是办文要准，办事要稳，情况要实，主意要慎。它是对办公室工作质量的要求，也是衡量工作质量的首要标准。可以说，办公室工作的准确性，相当程度地保证了领导工作的准确性，保证了单位工作的正常运转，也是提高办公室工作效率的基础。

办公室秘书应具备认真的工作态度、扎实的工作作风，才能保证办公室工作的准确无误。

(2) 迅速。迅速，就是要求办公室工作讲究时效，做到用时最少、花费最小，取得最佳的办公效果。它是对办公室工作的效率要求，也是办公室发挥重要作用的体现。在当今市场竞争日益激烈的商业领域，时间就是金钱，效率就是生命，办公室工作的时效性，在很大程度上能保证领导工作的效率，这也是单位组织取得工作效益的重要保障。

办公室秘书必须具备高度的工作责任心，力戒懒散的工作作风，才能提高办公室工作时效。

(3) 严谨。严谨，就是指在办公室工作中要做到严密、周详和谨慎。这是对办公室工作的作风要求。办公室秘书直接隶属于单位领导并为其服务，秘书人员的工作关系到单位领导的决策，关系到单位员工的切身利益，这就要求办公室秘书要有严谨的工作作风。从某种意义上说，办公室工作就是事务性工作，这些工作纷繁复杂、琐碎具体，在处理过程中如果粗枝大叶、马虎从事和忘乎所以，就会对涉及全局的领导工作和企业工作产生不良影响。

小技法

朝思暮想的妙法

办公室工作杂事纷纭，有时难免会出现疏漏和失误。有经验的秘书常常采取早晚一想的办法，不仅可以做到不忘事，还可以利用潜意识解决一些难题。

晚上睡觉前，把一天所见、所闻、所干，过一遍“电影”，想一想：今天要办的事办完没有，还有什么不周的地方明天要补办，还有什么事情今天没办明天要办的，明天要新办什么事情。当天这种回忆，不是事无巨细，而是选其要者，想其主要的的事情。

早上起床或上班前，把今天要办的事、昨日遗留的事想一下，特别是对易忘的事和时间性比较强的事，例如几点开会，几点接人，领导几点有什么活动等，要在脑子里过一下，排一下计划。这样一般就不会忘事了。

要做到天天能“朝思暮想”不容易，初时要“强迫”自己早晚一想，时间一久，自然就形成习惯了。办公室秘书要真正做到“情不自禁”的朝思暮想，是需要有责任心的。

(4) 保密。严守机密是办公室秘书必备的观念,是对办公室工作的纪律要求。由于工作需要,办公室秘书经常参加领导会议,起草文件,保管档案,接触机密的机会较多,知密度很深,如不注意保密,一旦泄露,就会给公司造成严重的损失。特别是当今企业间商业竞争非常激烈,企业商业、科技信息的保密显得尤为重要,有时甚至关系到企业的生存和发展。

2. 办公室工作的原则性和灵活性

办公室秘书在处理各项事务中必须坚持一贯的工作原则,按相应的原则办事,这样才有利于提高工作的质量和效率,增强工作的规范性,克服随意性,有利于避免或减少疏漏和失误。

但是任何原则性都有相对的灵活性,办公室工作的原则也不例外。由于秘书是处在一个协调者的位置上,其工作的方式方法就不能过分呆板,工作中既要恪守原则,又要灵活操作,讲究策略,发挥思维的机敏性和灵活性,一切围绕领导工作的需要展开服务性和辅助性工作,这样,既能把事情办得遵章守法,又能使领导满意、各方认同,而且办公室工作中存在的一些棘手问题也容易迎刃而解。这需要秘书具有一定的工作悟性。

(1) 准确与宽泛。办公室秘书工作的基本原则是准确。但准确就意味着界限域狭小,在某种意义上说反而难以达成。模糊或者界限域放宽并不等同于不准确,相反,由于更易于达成,也就做到了准确。

如:办公室秘书为领导草拟公文,要忠实、完整、准确地表达领导的立意,也要把忠实、完整、准确表达的规范性和灵活性结合起来,准确表达领导的立意并非照搬领导口述的所有语言,照搬虽然准确,但意味着公文写作的界限域狭小,反而难以形成合乎要求的公文,因此,草拟公文需要将领导立意按领导的思路全面展开,层层分析,在忠实领导原意基础上追求一种更宽泛的表达,即深化其观点和内容,使之表达更系统化、更具有逻辑性。所以,在办公室工作中有时必须在准确与宽泛之间做出选择,这实质上就是办公室工作中原则性和灵活性的恰当把握。

(2) 迅速与暂缓。作为办公室工作的基本原则,迅速强调的是快速,是时效。但在办公室工作中,有些事情“欲速则不达”,暂时缓和时间,或许事情能圆满解决而不致于产生不良后果。解决问题需要讲究方式和方法,而方式和方法就包含了时间的因素。一定的时间达到一定的目标,当快则快,当慢则慢,快慢适当,这就是原则性和灵活性的体现。

如:某公司经理接到一客户不太礼貌的信件,一怒之下叫秘书马上回信断绝业务关系。这位秘书听从上司指令将信写好,但他并没有立即将信寄出,而是将拟好的信稿搁了近半小时,再去请示经理是否要将信寄出。经理此时已冷静下来,收回成命,让秘书另写一封道歉信,继续争取这位客户。这位秘书就是在迅速与暂缓之间做出了正确的选择,利用时间的因素以巧妙的方式使公司留住了这位客户,从而使公司避免了一场损失。

(3) 谨慎与果断。对于办公室工作而言,秘书的谨慎就是处世稳重、办事周密,避免出

错。但谨慎也意味着循规蹈矩、瞻前顾后甚至优柔寡断，从这个角度上说于工作不利，于秘书的个人发展不利。办公室工作当然要求秘书谨慎细心，但有些事情还是要果断从事，当断不断，反受其乱。

如：办公室工作中经常会遇到一些突发事件，要求秘书不能有半点犹豫，必须果断处理；为领导出谋划策，如果唯恐出错，顾虑太多，反而失去了参谋辅助的最佳良机。因此，在办公室工作中应恰如其分地把握好谨慎与果断的选择，细心办事，果断行动，这也是办公室工作中原则性和灵活性的具体体现。

（4）保密与宣传。保密意识是办公室秘书必须具备的职业操守。但现代企业讲究沟通和宣传，讲究公众的知情权。现代科学技术、互联网也使企业之间包括经济、科技在内的各个方面越来越透明。具体到办公室的工作，秘书既要把上级的有关政策、领导的决策意图，向单位员工做宣传，让员工充分理解；又要对某些问题，保守机密。对必要的宣传事项，错误地列为保密内容，就会脱离群众，影响宣传效果，从而也就会影响单位有关决策的贯彻实施；对必须保密的事项，有意无意地泄露出去，或者错误地作为宣传的内容，就会因失密而使工作受到重大的损失。所以，保密的原则性与宣传的灵活性对办公室秘书而言就是一个如何有分寸地妥善处理的问题。

小技法

秘书要学会“委曲求全”

委曲求全，也叫“自亏处理”。说白了，就是自己吃点亏，把事办了。秘书有时很需要自己（公司、个人）受点委屈，求得问题的解决。这种方法，需要有点精神，不怕丢面子。

当事情涉及本公司和外公司利益关系，一时难以调整时，在不违背大原则的前提下，从有利于解决问题出发，说服本公司领导吃点亏，让一分。如果是在“火头上”，则应做降温工作，切不可“火上浇油”，越弄越僵，不仅破坏了两个公司之间的关系，还耽误了工作。

当事情涉及秘书本人和他人的利益关系时，更应该胸怀宽一点，姿态高一点，切不可赌气、死活不让步，“一夫当关，万夫莫开”，影响事情的顺利进行。委曲求全既是工作方法，也是思想修养，没有不计个人（公司）得失的精神，没有整体效益观念，是做不到的。



相关链接

秘书如何提高工作悟性

悟性，就是领悟能力。秘书工作的悟性，是指秘书在办文、办会和办事过程中体现出来的能充分领悟工作事理，充分发挥自己的才能，把事情办得既遵章守法又使领导满意、大家认同的一种良好的内在素质。办公室秘书要求从事务型向智力型、智能型发展，从“动手”转变为“动手也动脑”，“以动脑带动动手”，这就提出了秘书的工作悟性问题。坚持办公室秘书工作的原则性和灵活性的统一，更是说明了秘书工作悟性的重要性。

秘书的工作悟性首先来自于工作阅历和工作经验。在工作中善于摸索规律、找窍门、总结经验就是领悟能力强的表现。秘书的悟性主要表现在秘书对领导工作中的难处、痛处的认识和理解。秘书处理的一切事务，蕴涵着很强的原则性、政策性、法规性，也有很强的灵活性、机动性。处理哪些事要讲究原则，哪些事可以灵活，哪些事刚性强，哪些事可以软处理，这就要秘书在工作中学会明辨事物。秘书应能设身处地从宏观角度思考全局工作，从大的方面理解领导的意图，这就要求秘书能局部利益服从全局利益，兼顾公平与效益，实事求是地研究问题，以人文精神渗透辅助管理过程，这就要求秘书有优秀的品质和高尚的思想。

社会岗位对秘书的要求和评价，首先是看其办理事务的规矩和程序，进一步就要看其办事的熟练程度。更高的要求，则是思想水平和工作悟性。悟性的心理基础一是思维敏捷，懂事理；二是有原则又善解人意，会办事；三是有觉悟，有人品，办事有水平。所以秘书首先要充分认识“办文”、“办会”、“办事”中的事理，学会“懂事”，明白“事在人为”。其次是认识社会、认识人际关系和公共关系，树立高尚的人生观和世界观；为人畅快，办事通达。最后还要注重提高思想水平和知识水平，掌握正确的思维逻辑和科学的思维模式。



实践训练

1. 课堂讨论

有人说，秘书既要学会做事，也要学会做人。你是如何理解这句话的？

2. 案例分析

【案例1】 某外宾即将光临集团公司所属的某工厂参观访问，秘书小郑拟了一份接待计划奉呈办公室主任审批。主任仔细阅读了全文，眼光落在接待计划的第五大点第三小点第四小小点上：“备面包一两”。主任忍俊不禁：“一两面包就把肚子填满了？这些外国人净提这些

稀奇古怪的要求。”主任不以为然地将接待计划呈报厂长批示。厂长审阅时也被第五大点第三小点第四小小点吸引住了：“备面包一两——也许这个外国人有胃病吧！”他对自己的推理很满意。接待计划迅速送到市政府办公厅。几天后，市政府办公厅秘书长打电话给公司经理：“请问‘备面包一两’究竟是什么意思？”经理答道：“外国人可能有胃病吧。”“你真能肯定是这个意思么？”秘书长追问，经理语塞。本是猜度，未经核实，怎敢肯定？只得三分歉意地说：“我再了解了解。”于是，厂长接到了经理的电话：“请问‘备面包一两’究竟是什么意思？”厂长答道：“据说外国人不大吃饭。”“是这么回事么？”经理追问，厂长却疑惑起来。他没出国考察过，怎敢肯定？于是只得十分歉意地说：“再了解了解。”于是，主任接到了厂长的电话：“请问‘备面包一两’究竟是什么意思？”主任答道：“这可能是外国人自己提出的要求吧。”“可能？工作这么粗！”厂长吼了起来，主任一听话头不对，马上万分内疚地说：“我再了解了解。”于是，拟稿人小郑被叫到办公室主任的办公室。主任问小郑：“你这个接待计划中写的备面包一两什么的，是不是外国人自己提出的要求？”小郑答道：“不是。”“不是？那你怎么能自作主张地给人家吃这么少？”主任质问，小郑搞懵了：“主任，你怎么扯起吃的来了？”主任吃惊地问：“‘面包一两’不是吃的，那干什么用？”他把接待计划复本掷过去，小郑一看便叫苦起来：“主任，‘备面包一两’是指准备面包车一辆，我，我不应该这样随便简写，我，我……。”

分析与讨论：

- (1) 秘书小郑违背了秘书工作的哪些原则？
- (2) 谈谈你由此案例受到的启发。

【案例2】 某县委刘书记外出办公，临上车前突然嘱托送行的秘书小张，说他爱人明天从海南旅游回来，要他同行政科的李科长联系，派一部小车去机场把她接回来。刘书记走后，小张有点左右为难，明知刘书记是用公车办私事，又无出车费的意思，与单位用车制度不合，何况刘书记还在机关大会上批评了公车私用现象，若按刘书记的交代办了，会在单位造成不良影响，不办吧，后果不堪设想。

分析与讨论：

小张应该怎么办呢？为什么？

3. 课后拓展

在班级管理工作中，如何将原则性和灵活性有机地地结合起来？

第3单元

办公室秘书的职业素养



情景案例

刘丽丽是一位刚满 19 岁的漂亮姑娘，高中毕业后因高考落榜，便到省城来求职。她再三思量，觉得自己长得不错，口齿伶俐，适合去做秘书工作。于是，她翻阅大报小报，几乎每张报纸都能看到各种企业招聘秘书人才的广告，她喜出望外，便津津有味地阅读起来：

▲某国际投资有限公司聘英文秘书一名，女性，25 岁以下；中英文说写流利，良好的人际关系；熟练中英文电脑处理；英语专业大专毕业；有两年以上外资企业工作经验者优先。

▲某公司招聘办公室秘书兼总务，女性，大专毕业，两年相关工作经验，工作耐心、细致，办事谨慎，有承受工作压力的心理素质，具有较强的英语听、说、写能力以及一定的财务经验。

▲某集团公司聘高级文秘，大学本科或专科毕业，具有较强文字表达能力，熟悉资料分类存档。有专业知识及合资企业工作经验者优先考虑。

▲某汽车配件公司聘文秘，要求品貌端正，大专毕业，年龄在 20~28 岁，男女不限。要略懂电脑操作，曾从事管理工作，能讲流利的广州话及普通话，懂英文或日语（最好是外语学院毕业）。

▲某首饰厂聘秘书，大专以上学历，有良好英语能力和熟悉电脑者，有较强的文字表达能力，有独立处事能力，有吃苦耐劳的精神，能与人融洽相处……

刘丽丽把一则又一则的招聘广告从头看到尾，越看越泄气。各种招聘秘书的广告，对应聘秘书的要求很具体，既有知识技能方面的条件，也有思想品质方面的要求，她仅有年龄和容貌是远远不够的。经过几天的认真考虑，刘丽丽决定报考秘书职业培训学校，继续学习，提高自己的素质。



项目任务

如果你是文秘专业学生，你打算怎样培养自己的职业素养以适应现代化企业管理对秘书人才的要求？



任务分析

随着我国改革开放特别是加入世贸组织，企事业单位对秘书从业人员的要求越来越高，秘书工作必须适应新的形势，秘书人员也必须努力提高自身的素质，更好地为完善市场经济体制服务。

作为文秘专业的在校学生，想要在将来的职场竞争中谋得一席之地，首先一定要学好专业知识，注重提升专业素质，利用学校的实训条件以及各种实践机会充分掌握秘书工作的相关技能，这是适应时代发展、社会需要的必备条件；不但好学、勤学，还要博学，人们说：“秘书肚，杂货铺”，就是说秘书人员是通才，是杂家，一定要博学多才，见多识广，因此要充分利用学校的图书馆、阅览室以及越来越发达的网络系统广泛涉猎各行各业的知识，以提升自己的职业素养。更重要的，要学会做人，这是做好秘书工作的先决条件，其实，学校就是一个小社会，要学会和各种各样的人相处，多参加校内的各种各样的活动，在与人沟通交往中培养谦虚谨慎、诚实守信、尊重他人、与人为善的优良品格，这是一个职业秘书必须具备的思想、道德品质方面的素养。



相关知识

秘书的职业素养是指秘书在思想、道德品质和知识、技能、心理等方面的综合素质。由于秘书地位的特殊性及秘书工作的复杂性，办公室秘书必须具备相当的职业素养，才能做好秘书工作。

1. 办公室秘书的职业道德

(1) 爱岗敬业，忠于职守。作为办公室秘书，如果对自己单位的认同度较低，不能正确认识自己的工作在整个单位中的重要性，就不会产生一种荣誉感、幸福感、责任感，也就不会热爱本职工作和工作对象，自然就会影响到秘书的工作绩效。只有忠于职守，热爱本职，忠诚可靠，才能自觉履行自己的各项职责，认真做好办公室的各项工作。

(2) 遵纪守法，严守机密。办公室秘书要养成依法行文，照章办事的好习惯，以保证工作的正确性、原则性和严肃性。办公室秘书身处单位的核心部门，必须严守秘密，自觉树立保密观念。

(3) 诚实守信，恪尽职责。办公室秘书要了解自己的工作职责与权限，要具有忠实执行领导指示的自觉性，既要积极主动，发挥主观能动性，又要恪尽职责，不超越权限。

(4) 埋头奉献，甘当配角。秘书是为领导服务的，无论是安排公务活动，组织会议，还是草拟文件，撰写领导讲话稿等，这种高强度的劳动都是在幕后进行、鲜为人知的，这是单位管理的需要，是法定的岗位职责决定的。办公室秘书必须服从组织管理的需要，安于幕后，

甘当无名英雄，甘当配角，才能符合组织利益，才能符合秘书职业道德规范的要求。

(5) 谦虚谨慎，廉洁自律。办公室秘书身居单位中枢，接触领导、谈工作的机会多，很容易被单位中的其他员工视为“特殊人物”，办公室秘书应时刻提醒自己在工作中做到谦虚谨慎，平等待人，加强协作，共同发展。办公室秘书在工作中应做到廉洁自律，不以权谋私，不接受贿赂；真正关心领导的秘书，往往能对领导行为中的疏漏拾遗补缺，协助领导防微杜渐，正身洁行。

小技法

秘书的“反思”与“慎独”

秘书应该继承前人在道德修养中注重“反思”和“慎独”的好传统。古人讲“日三省乎己”，秘书应该把职业道德标准作为一面镜子，定期检查自己。所谓“慎独”，就是说即使在个人独立工作，无人监督的情况下，也要坚持按道德规范的要求做事，在“隐”和“微”的地方，能够自觉地控制自己，防微杜渐，加强自我教育、自我磨炼、自我改造和自我完善，努力使自己成为一个具有较高道德修养的人。

2. 办公室秘书的知识素养

(1) 基础知识。基础知识是指涉及社会和自然科学领域的文、史、地、哲、数、理、化、生物等方面的基本知识，这是办公室秘书最起码的知识面。其中对秘书工作产生直接影响的有以下三方面的知识。

① 汉语知识。包括语音、文字、词汇、语法、逻辑、修辞等知识，这是办公室秘书文字与口头表达能力的先决条件。汉语功底深厚，才能言简意赅，文通情达，否则难以胜任文字工作。

② 科学知识。自然科学方面的知识有助于单位秘书紧跟科技飞速发展的时代，在单位的业务领域尽快成为内行，能够在为单位的智能服务中体现出良好的科学素质。

③ 外语知识。随着国际经济交往活动的增多，单位与外企、外商的业务往来日益频繁，在涉外活动中，办公室秘书不具备一定的外语水平尤其是专业外语水平和英语口语能力显然是很难胜任的。

(2) 专业知识。专业知识是指办公室秘书区别于其他专业人才的重要标志，秘书要成为专业领域的行家里手，很大程度上取决于专业知识的掌握情况。它主要分为以下两大部分。

① 秘书业务知识。秘书业务知识包括秘书学、办公室实务、应用写作、文书学、档案学、公共关系学、商务礼仪、办公自动化、速记等方面的知识。学习秘书的专业知识，能够了解掌握秘书工作的基本性质、特点、工作内容、范围、程序和方法，从而为胜任秘书工作打下基础。

② 行业领域的业务知识。秘书要对所在单位开展的业务知识有基本的了解，如企业秘书必须掌握企业管理知识、市场营销知识等。办公室秘书只有熟悉本行业、本企业的通用业务技术及相关专业术语，才能满足开展业务活动、辅助领导工作的需要。

行业领域的业务知识在秘书的知识结构中愈来愈重要，目前一些国家秘书职业的行业化特点，就是因为秘书所掌握的行业知识已成为其谋生供职的重要因素，也是某行业部门终身聘用某秘书的重要因素。

小技法

实践出真知

秘书应从实践经验中不断学习，提高自己的知识的素养，通过与各位有头脑、有经验的领导、客户、同事往来，从他人的经验中不断提升自己。秘书身处领导的周围，应注意在工作中向领导取经，学习有益的领导经验，并从自己的失误中汲取教训。

(3) 相关知识。相关知识是指与单位秘书工作有密切关系的知识。它主要包括经济学知识、法学知识、心理学知识、社会学知识、行政学知识、领导科学、文艺学、新闻学知识等，以企业秘书为例，其中对秘书工作产生更直接影响的主要有以下几个方面知识：

① 经济学知识。经济学知识包括财务知识、财政金融知识、股票与证券、国际贸易知识等。在社会主义市场经济条件下，企业办公室秘书只有掌握市场经济的特点与规律，掌握市场经济基本知识，才能适应市场经济发展的需要做好本职工作。

② 法学知识。目前企业办公室大多集秘书事务与法律事务于一身，秘书除了做好日常工作外还要从事企业规章制度的起草、审查，参与商务谈判、项目招标，负责合同的起草、审查与管理，办理企业注册、登记、年检，处理商标、专利等专业性强且责任重大的事务。办公室秘书只有具备相关的法律法规知识，才能依法从事管理并依法维护企业的合法权益。

③ 心理学知识。办公室秘书由于工作范围的广泛和关系的复杂，每天要与各种各样的人打交道，只有具备一定的心理学知识，才能更好地了解自己，更多地了解别人，根据不同人的心理特点做好工作，沟通人际关系，同时，培养自己健康和谐的心理，学会积极主动地去调节心理，克服工作中产生的各种心理障碍。

3. 办公室秘书的能力素质

单位组织由于领导职能的进一步加强，办公室秘书所担负的工作日趋繁重，秘书的能力内涵较之以前有显著的扩展与强化。从适应单位实际工作的需求出发，办公室秘书有下面几种能力是必须要具备的。

(1) 表达能力。表达能力包括口语表达和书面表达能力。口语表达能力具体表现为说话

的艺术,即清楚的口齿,准确的用词,分明的条理,敏捷的应对,得体的语气和姿态等,能根据不同的表达目的,针对不同的对象和场合,做出恰如其分的表达。

书面表达能力,即公文和事务性文书的写作能力。公务文书中诸如通知、请示、报告等常用文种和商务文书如备忘录、电子邮件、商业信函(包括涉外商业信函)的写作能力应该是办公室秘书必须具备的写作能力。书面表达要求结构清晰,条理分明,文字通顺,格式规范。

(2) 办事能力。办公室秘书工作事务性很强,办事能力是秘书的重要能力。秘书的办事能力是由多种能力综合而成的,具体包括以下几点。

- ① 理解和领会领导意图的能力;
- ② 迅速将这些意图落实的能力;
- ③ 准确分析和判断的能力;
- ④ 条理和驾驭能力;
- ⑤ 应变能力;
- ⑥ 将原则性和灵活性相结合的能力;
- ⑦ 协调能力。

(3) 人际沟通能力。良好的沟通能力是处理好人际关系的关键。秘书应该善于沟通,有效传达,同上级、同事以及来访者保持一种志趣相投的和谐关系,在工作中才能得到上级的信任和重用、同事的尊重和配合,才能正确无误地、愉快而及时地完成自己的工作。

(4) 现代办公设备操作能力。随着社会现代化的发展,办公室秘书要适应新形势发展的需要,掌握相应的现代化办公手段,能熟练操作各种办公设备,如电脑、复印机、摄像机、摄录机、录音机、文字处理机、传真机、多功能电话、多媒体投影仪、电视电话系统等。

小技法

秘书提高工作效率的诀窍

秘书的工作责任范围日益扩大,工作累积繁杂,往往每天加班还不见得能够做完工作,结果不是事情没有办好,便是错误不断。如何才能使工作顺利进行呢?有如下建议可供参考:

1. 掌握工作的整体概况。若是忽略了这一点,而把目光集中于特定细节,就会忽略真正重要的部分。唯有对工作有通盘的了解,才能进行有效率的规划。
2. 善于借助他人的力量。这里指的他人,包括后辈、资深同事和领导等,借助他人的力量运用在工作上。为了便于得到他人的帮助,平时待人处世的态度非常重要。若能建立良好的人际关系,广结人缘,那么办起事来自然方便许多。
3. 了解自己的实力。譬如准备熬夜是否能完成工作,需要多少睡眠才能恢复精神等,知道自己的能力极限,方可有效地建立工作进度表。

4. 办公室秘书的心理素质及其调适方法

(1) 办公室秘书应具备的心理素质。作为办公室秘书应具备的健康和谐的心理素质，主要是指以下几方面。

- ① 树立正确的人生观、价值观，热爱本职工作；
- ② 建立自我成功期待，拥有恰当的人生抱负水平；
- ③ 善于反省，能自我调节心理压力；
- ④ 自觉抵御各种不良思想观念行为的影响；
- ⑤ 善于营造和谐、互助的人际关系氛围；
- ⑥ 做事有百折不回、坚持不懈的勇气和毅力；
- ⑦ 具有自信、热忱、沉着、乐观饱满的情绪，有幽默感。

(2) 办公室秘书心理调适的方法。为了有效地工作并保证正常的生活，办公室秘书要善于调适自己的心理，保持稳定、乐观、健康的心态，行之有效的调适方法有如下几种。

- ① 培养广泛兴趣，丰富业余生活，以陶冶性情、培养乐观情绪；
- ② 博览群书，以拓宽视野、开阔胸襟；
- ③ 主动与人交流、沟通，利用各种心理咨询服务，通过倾诉、宣泄以调节情绪；
- ④ 正确地评估自己，培养高尚的人格修养；
- ⑤ 劳逸结合，坚持锻炼身体；
- ⑥ 学会转移注意力，其中学会克制与忘记很重要，容易排解不良情绪；
- ⑦ 掌握一些心理保健知识。



相关链接

现代秘书职业技能的新要求

21 世纪是电子时代、网络时代，瞬息万变的社会充满着挑战，这都对秘书人员的工作技能提出了新的要求。

最近，英国伦敦工商会考试局负责行政管理方面的主考官 Shirley Taylor 女士发表了自己的看法。她认为，在过去的几十年中，秘书的角色变化很快，他们不再是打字员或是办事员，开始被归入行政管理工作范畴，秘书的工作职能将涉及项目管理、计算机软件应用、组织会议和出差、外部网和内部网的通信、文件信息整理、办公室管理等方面。这种变化使得市场对秘书人才职业技能的需要也开始发生转变。概括起来，21 世纪的秘书人员需要从以下方面提高自己的职业技能。

1. 多元化才能。现代社会对于秘书人员的要求是全方位的，首先应懂得两国甚至两国以上的语言，具有一定的语言处理能力和计算机技能，同时还要具备所从事的特定行业的专业技术知识。因此，平时注意知识的积累和储备就显得非常重要。

2. 出色的组织能力和控制能力。秘书应当是一个组织者，他们要为各种会议和活动做计划，并落实安排。同时，还需要应付一大堆的工作日记、计划表、文件和电子档案。能够把握和控制各种复杂的局面。

3. 完美的沟通能力。要做一个 21 世纪合格的秘书，沟通能力应该非常出众。秘书需要和领导、同事以及客户打交道，要协调企业内外部的关系，这些都有赖于沟通能力做保证。

4. 获取新知识的能力。现代社会知识更新的速度超过了以往任何一个时代，要想完成好自己的工作任务，在激烈的竞争中赢得主动，秘书必须通过继续深造来不断增长知识和提高技能，特别是在办公技术方面，需要跟上计算机、现代通信技术应用的发展步伐。

5. 团队合作能力。团队合作能力也是 21 世纪秘书人员需要重点强调的，在当今社会，没有一个人能够完全脱离群体取得成功，而秘书人员又是社会组织中处于特殊位置的一个角色，他们需要通过自己的努力，帮助领导为组织构建起一个强有力的团队，同时要督促团队努力工作，最大限度地发挥团队的潜力。

目前我国秘书从业人员约 2300 万人，而且还在不断增长。但有调查显示，在我国年营业额 5000 万元以上的企业中，约有 80% 的企业总裁秘书早期所受的专业教育是中文、外语等专业，缺乏专门的秘书理论和技能培训，也缺乏从公司的战略高度整合商务管理问题的理论基础和实际经验。按照现代社会的要求，一个合格的秘书人员应该是具备优秀商务人员素质的行业精英，懂得国际商务礼仪、人际关系与沟通技巧、压力管理、财务的精算与操作等。而企业高级秘书或助理人员，应该十分了解秘书与企业战略的关系，知道如何有效地处理商务事件，协助领导完成上下级的沟通，并在任何场合都能保持良好的心态、优雅的风度和冷静的头脑。



实践训练

1. 课堂讨论

有人说，领导选择秘书的标准是“看起来舒心，带在身边放心，用起来省心。”你是如何理解这句话的？

2. 案例分析

面 试

吕芬到恒达股份有限公司应聘总经理秘书职位，初试以优异的卷面考试成绩通过，复试

由总经理亲自主持，当面回答总经理提出的问题。

总经理问吕芬：“吕小姐，从你的个人资料上看，你的毕业论文得过奖，大学生演讲比赛得过第一名，你的口头表达和书面表达的语言应用能力一定很过硬了。”

“总经理先生”，吕芬回答，“这只能说在学生时代在语言应用上有一定的基础，但到工作单位后，对行业术语和管理语言，特别是对秘书语言应用特征的把握上，还必须下苦工夫，向领导和前辈们学习。只有在大家的帮助扶持下，我才能较快进入角色。”

总经理微笑地点头，又问：“吕小姐品学兼优，才德兼备，获奖证书如此之多，个人条件如此之好，到目前面临不少困难的恒达公司应聘，不觉得屈才吗？”

吕芬回答：“正好相反。我注意到贵公司的股票正在下跌，从有关资料上反映，这是贵公司与国际市场接轨进行产业结构调整和技术升级出现的暂时困难。经过这惊险的一跳，公司的综合素质和整体竞争实力将有极大的提升。我若能在公司机遇与挑战并存之际加入公司团队，这将是我的荣幸。”

总经理连连点头，又问：“若请你任我的秘书，你将为我的工作提供怎样的帮助？”

“总经理，刚开始我只能做一些事务服务的工作，”吕芬回答，“若需要我草拟文稿，还需领导和前辈指导、把关；经过几个月实践考验后，若公司认为我基本合格，我自信能够承担起总经理秘书的参谋辅助和事务服务的工作职责。”

面试结果，吕芬被聘任为恒达股份有限公司总经理秘书。

分析与讨论：

- (1) 从吕芬在恒达公司应聘复试的过程中，分析该公司需要怎样的秘书？
- (2) 吕芬具有怎样的职业素养？
- (3) 谈谈你由此案例受到的启发。

3. 课后拓展

- (1) 到学校图书馆查找、借阅与秘书工作相关的书籍并做出学期阅读计划。
- (2) 通过访问一名工作多年的秘书或从事过秘书工作的领导，分析哪些思想品质和心理素质是职业秘书必备的。

知识小结

办公室作为一个单位组织上情下达、下情上达的枢纽性机构，以及其在单位中的辅助性、中介性、综合性、服务性和专业性的工作性质，使得它在单位组织的运作中有着相当重要的地位和作用。办公室的参谋咨询，事务处理，沟通协调、宣传公关的基本工作职能，是确保单位组织高效运转的重要保证。

办公室工作必须坚持准确、迅速、严谨和保密的基本工作原则。但秘书的工作方式和方法不能过分呆板，工作中既要恪守原则，又要灵活操作，讲究策略，发挥思维的机敏性和灵活性，一切围绕领导工作的需要展开服务性和辅助性工作。这需要秘书具有一定的工作悟性。

由于秘书地位的特殊性及秘书工作的复杂性，办公室秘书必须具备较高的职业道德素养、足够的知识技能的储备、健康和谐的心理素质，才能做好秘书工作，成为领导的得力助手。

模块2

办公室日常事务

学习目标

知识点:

- 了解办公室日常事务性工作的内容
- 掌握日常事务性工作的操作规范和要求

能力点:

- 掌握在具体办公环境下的工作方法
- 能准确领会本级和上级组织领导的工作意图
- 了解相关办事渠道，具备相应的办事能力

素质点:

- 培养忠于职守、乐于奉献的职业道德素养
- 培养并逐步具备管理者应有的宏观视野和全局意识
- 养成严谨、规范的办公室工作习惯

第1单元

办公环境的管理



情景案例

宏利公司这几年发展势头良好，业务量扩大，公司原来的旧办公大楼已不能满足公司发展的需要，公司高层准备乔迁新址，租用了某写字楼一层的大厅。公司的肖总在办公会上介绍了他对于公司新址办公环境的设计构想，如他将整个一层大厅全部设计为当今很流行的全开放式或半开放式办公空间，大厅大门左边用做产品展厅，大门右边作为公司办公区，包括正副经理办公区、接待区、销售部、财务部。办公会上肖总要求各部门负责人计划各部门必须添置的办公设备，并要求公司办公室拿出公司新办公环境的设计、布置方案，以便下次办公会议专题讨论。



项目任务

办公室行政经理刘子文将全面负责公司新办公室室内平面布局图的设计和文本方案撰写的工作，如果你是参会的公司办公室的行政助理孙梅，会后你将在设计图和方案中针对办公室的整体布局和室内布置提出哪些可行性的建议？



任务分析

作为公司领导，如此重要的新办公场所的平面设计和布局的任务或许不会单独交给办公室秘书孙梅来完成，但孙梅可以参与其中，也可以利用自己所掌握的专业知识和经验主动建言献策，积极提出建议，这正是办公室秘书做好辅助管理、当好参谋助手的职责之所在。

如何做好新办公环境的整体平面设计和室内布置，孙秘书不妨从如下方面考虑，提出自己的建议。

办公空间是一个单位开展经营活动所必需的，也是一种必须支付的资源，费用通常是按平方米来计算的。如何在适当面积的空间中获取单位的最大效益是在选择和设计办公室整体结构和布局时必须考虑的，因此首先必须要有成本意识，也要考虑单位经营的性质和内容、空间需要多少个部室等。从宏利公司目前的实际情况来看，新办公环境采用大的开放式或半开放式的设计是比较理想的选择，各办公区域用站立并能够移动的间隔物来分隔，没有门，

所有人的工作都能清楚可见。但大量销售引出的财务部门工作量会很大，现金和支票的的交流和保管极为重要，因而公司财务部应该设置为安全和保密的封闭式办公室为宜，经理的办公室也应该相对独立、不受干扰为好。

新办公环境室内布置应按工作流程和职位进行安排，讲究合理有序，错落有致，功能清楚，互不干扰。另外，室内光线、空气、温度以及色调、美化等也必须充分考虑。总之，让每个员工更愉悦，让每件工作更顺利，让每件事成本更低，这是安排布局和室内布置时所追求的结果。



相关知识

办公室环境的管理是指对办公室自然环境进行科学合理地设计、布置和组织，使其符合秘书工作的需要，从而提高工作效率和质量。它主要指的是对上司办公环境、秘书个人办公环境以及公共办公环境的管理。秘书应协助上司做好相关服务性工作，努力营造一个和谐、美观、有序、方便和安全的办公环境。

1. 办公空间的整体布局

(1) 设计和布局需要考虑的主要因素。

① 空间利用的成本。在设计办公空间时，要有节省成本的意识，保证所需费用最少，空间利用率最高。

② 办公室的主要职能。办公室工作职能的不同决定应该采用什么样的空间设计。如讲究独立性、专业性强的办公室，应该采用小的办公空间，而注重工作衔接、配合的办公室，就应该采用比较大的办公空间。

③ 办公室工作流程。工作流程是指办公信息流在上下级和各职能部门或工作单元之间的纵横流动。空间设计应确保公司部门之间的联系以及工作流程设计的科学有效。为提高工作效率，办公室工作流程应采用“Ⅰ”形、“L”形、“O”形，能避免不必要的重复与浪费。

④ 机构的建制和员工的人数。部室的多少和员工人数决定办公空间的大小和成本费用的多少。

⑤ 办公室随单位组织发展变化而变更，空间布局应具有灵活性。

(2) 办公空间设计模式。办公空间布局合理与否，对工作人员的精神状态及工作效率有着很大的影响。合理设计办公室布局，是优化办公环境的重要内容，对于创造最佳的工作环境至关重要。办公空间设计一般有以下两种模式。

① 封闭式空间设计。这是一种传统的常规式的部门办公空间设计。它是按照办公室的主要职能设置分隔式的若干个相对独立的办公室。适合于专业性、机要性强的办公工作。

② 开放式空间设计。是指若干工作人员同在一间办公室工作，根据办公室工作流程将各个工作单元组合在一起。它没有固定的分隔独立的空间，工作间的位置是根据需要利用可

移动物体（如屏风、隔板等）随机确定的。每个工作单元里有独立使用的办公设备。
两种办公空间设计模式各有其优、缺点，如表 2.1 所示。

表 2.1 办公空间设计模式一览表

办公空间模式	优 点	缺 点
封闭式设计	安全、保密； 工作不受干扰，适合专业性工作； 保证员工隐私	空间利用成本高； 工作流程不通畅，难于交流； 难于监督员工的活动
开放式设计	打破地位、级别障碍，增加平等感； 工作单元灵活机动，随需要而变； 既独立又便于联系，工作流程通畅； 易于监督员工的工作活动； 降低能源、设备、建筑成本，减少占地面积	不适合机密性工作； 易受干扰，很难集中注意力； 工作中噪声太大易影响他人； 难于做到保障公共空间和私人空间的独立

(3) 办公空间设计的程序和要求。

- ① 综合分析影响办公空间设计的各种因素，协助领导做出科学合理的设计；
- ② 做好调查研究工作，了解单位各职能部门对于办公条件的要求；
- ③ 及时征询各相关部门的意见，根据意见修改设计；
- ④ 设计上讲究灵活性，开放式和封闭式两种设计相结合能更加完善办公室的功能。

2. 办公室内的布置

(1) 室内布置的要求和方法。

- ① 方便实用。
 - a. 相关的部门及设备应尽可能安排在相邻的位置，避免不必要的穿插迂回；
 - b. 主管的桌椅应置于员工的最后部，也可用玻璃门隔开，既避免干扰，又利于监督；
 - c. 秘书的办公单元应紧邻上司的办公室，又能清楚看到大门入口，以便迎客；
 - d. 办公室内应在一侧或中间留出通道，要保持畅通；
 - e. 将饮水机放置在不拥挤的位置，公告板置于醒目之处；
 - f. 装设充足的电源插座，以便办公设备之用，常用设备置于使用者附近。
- ② 整齐有序。
 - a. 办公桌椅和柜架的样式、规格和颜色应保持一致，采用直线对称式的排列；
 - b. 办公区域可用 1 米左右高度的隔板分隔，所有座位统一朝向大门；
 - c. 开放式的办公室内，每个办公桌上应放置统一制作的刻有员工姓名、职务的铭牌；
 - d. 文件、书刊、报纸要各归其位，摆放井然有序；
 - e. 办公桌上只放置常用的办公用品，如电脑、电话、文具及必要的文件等。

小技法

设计草图巧利用

布置办公室时可先画一张设计草图，按比例尺标明办公空间的面积，决定门、窗等的固定位置。桌椅柜橱等可移动的物件，用彩色纸按比例尺缩小剪出样块，然后在设计草图上摆移，找出最佳设计方案。

③ 安静舒适。

- a. 将易产生噪声的复印机、传真机、打印机等办公设备集中置于远离办公区域的角落；
- b. 尽量使来客多的部门如接待部置于办公室入口处，使来宾不干扰其他部门；
- c. 有条件的办公室可铺设地毯以吸收声音，设置屏障、设备隔音罩减少噪声的影响；
- d. 办公室内可播放轻柔的无主题的背景音乐，能减轻工作疲劳，消除噪声引起的烦恼；
- e. 办公座椅最好选用有扶手和低靠背的转椅或高靠背的椅子，以缓解久坐引起的不适；
- f. 条件允许可在办公区内设置休息处，并提供便利充分的休息设备。

④ 健康卫生。

- a. 办公桌不要靠窗摆放，避免太阳光直射以影响视力。光线从员工桌位左侧射入为宜；
- b. 室内灯光应分布均匀，采用光线柔和的日光灯，利于保护视力；
- c. 室内摆放几盆花草，如仙人掌、吊兰、天竺葵等，能净化室内空气，有保健作用；
- d. 室内空调设备在摆放时送风口避免直接对着人体，最好室温不低于 16℃，利于健康；
- e. 新装修的办公室会散发有毒气体，最好先通风一段时期再使用，每日要通风几次；
- f. 电话按键和听筒、电脑键盘要经常用酒精棉消毒；
- g. 地面天天打扫，桌椅柜橱天天揩拭，门窗定期擦洗，以保持洁净和卫生。

⑤ 安全保密。

- a. 办公室大门内可设置屏风或隔墙对应遮挡，利于安全和保密；
- b. 单位财务部应在上司办公室旁边，设置在封闭式办公室中；
- c. 电话、电脑等各类电线不要裸露在办公通道上，应置于角落或铺设在地毯之下；
- d. 电器、电线应做定期检查，以防火灾；
- e. 办公场所应配置消防设施，太平门及太平梯、安全门不可缺少，消防标志要明确；
- f. 电脑屏幕不要面对大门，员工的工作位置应设置隔间，利于保密；
- g. 办公室内应张贴保密等相关制度牌，重要部门入口处应有警示标志。

⑥ 美观和谐。

- a. 铺设地毯，挂置窗帘和百叶窗，能美化室内环境；
- b. 办公室的色调应单纯柔和，白色为主，以利于光线反射和装饰；
- c. 摆放绿色植物如铁树、发财树、开运竹、大叶葵等能起美化作用；

- d. 领导办公室和公司会客室可适当悬挂或放置一些油画、照片、书法作品或工艺品等；
- e. 利用办公设施的色彩搭配、布置格局和照明组合美化办公室，达到和谐统一效果。

小技法

办公室绿化要注意什么

办公室绿化要注意植物与花卉对人体健康的影响。因为植物在没有光照时吸入氧气，吐出二氧化碳，所以下班时最好将盆景搬出办公室，第二天上班再搬进来，或者一早开窗通风几分钟，排除隔夜植物呼吸的浑浊空气。有些对人体有伤害的花卉不宜摆放在办公室，如含羞草与郁金香有毒碱，接触过多易使毛发脱落；洋绣球花的微粒会使人的皮肤瘙痒。

(2) 室内布置的注意事项。

- ① 要有全局意识，主动精神，能协调各部门和员工合作完成。
- ② 整体风格要与所在公司企业的文化相适应，突出单位的经营宗旨、企业精神等。
- ③ 办公环境不一定由秘书安排，但秘书一定要做有心人，适时提出自己的建议。
- ④ 重在布置，更重在平时的维护和管理。



相关链接

现代办公环境设计的趋势

一、多样色彩的巧妙运用

现在，办公场所设计选择的颜色范围越来越多样化，当然这些颜色的选择基于各个空间预期的视觉和感觉而定。颜色影响着人的情绪和注意力，譬如：暖色调可用来营造舒适的环境，而对于休息和安静的场所来说，自然的材料可用于缓和的氛围。相比较而言，大胆的颜色，如：跳动的红色和橙色，会使空间营造出一种欢快的、充满活力的氛围。

二、节能光源备受青睐

虽然办公室里不可能没有灯，不过自然采光依然备受青睐，因为自然光源节能而且能提高工作效率。现在办公场所设计的趋势之一便是打开一块空间，让尽可能多的自然光线射入，同时还配有高大的窗户、天窗、太阳能电池板和中庭。对于其他的光源，向上照射灯和 LED 照明非常受欢迎，因为它们更节能，而且比标准的荧光灯更耐久。

三、天然、环保、可循环

天然的材料和表面，如：石材、板岩以及中间色至深色的木表面越来越流行，此外，环保的、可循环利用的褐色地毯变得更常用。随着“绿色材料”的实用，室内环境中污染物急剧减少，这对地毯和系统家具表面同样适用。

四、空间娱乐倾向

随着开放办公场所的继续流行,会议室的数量需求越来越多,不论是正式的还是非正式的会议室。一般而言,公司需要配备一个大型的董事会会议室和几个小型的会议室和会客区。高科技会议室的趋势依然非常强劲,它们具备以下几个特征:视频会议功能以及图像鲜明的纯平显示屏和等离子屏。此外,液晶显示器(LCD)尽管价格昂贵,但是它的需求远超过标准的CRT显示器。液晶显示器占用空间较小、省电,而且输出的图像比较清晰。

现在,办公场所都具有宽敞的大厅,它对客户的第一印象具有较强的视觉冲击力。大厅配备有精致的灯具和表面、高档的接待处,而来宾的座椅数则较少,使它显得额外抢眼。此外,公司办公楼的其他娱乐设施包括:健身房、高档的员工休息室和室外午餐区。

五、办公家具妙选用

现在比以往任何时候,商业企业都指望创造更加高效的工作空间,以达到舒适和灵活的感觉。机动性对员工非常重要。就质量、灵活性和耐用性而言,系统家具变得比以前更加先进。此外,人体工程学椅子需求依然旺盛,因为它降低了员工的压力和受伤可能,同时增强了舒适度,对公司的工作效率影响巨大。

六、技术先进与安全同行

信息技术装置的速度要求正在推动着商业通信基础设施的发展,先进的光纤电缆和共享宽带互联网接入已经加速了收发邮件、浏览网页和下载数据的速度。计算机化的通信和信息存储技术已经变得非常精密、体积越来越小,高性能的计算机逐步成为标准配置。现在,海量的数据可存储在简单的机架式文件服务器上。

美国9·11事件后的商业界,安全成为极大的问题,越来越多的公司对其所处环境的安全非常谨慎。现在,许多办公场所设计都配备了先进的保安系统,从迷你摄像头、通行卡和超敏感报警系统到X光扫描和扫描站。有些公司甚至不用通行卡而使用生物测量,后者需要对拇指、手掌和视网膜进行扫描;非接触式卡可跟踪员工,并监控出入情况。

办公室设计趋势总的说来将会越来越迎合我们对于更好工作的全面要求,让我们在这一个忙碌的空间中,工作、生活得更美好。



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 办公空间的设计和布局需要考虑哪些主要因素?
- (2) 开放式或封闭式空间设计各有何优缺点?
- (3) 办公室内布置的一般要求是什么?

2. 案例分析

因为要赶经理下午开会要的一份材料，一上班，秘书孙琴就急急忙忙坐到放在办公室角落里的电脑前，专心致志地准备起材料来。忙碌了一会，她感觉有些异味，扭头一看才发现办公室窗户没开，她刚打开窗户，电话响了，孙琴三步并作两步跑到了自己的办公桌前，拿起电话，是一个客户找经理的电话，孙琴告之经理不在，对方要求留言，孙琴赶忙去找可以用来记录的纸笔，在抽屉里翻找没有，又在堆满文件、报刊及各种物件的办公室桌上寻找，终于在一堆零食下面找到了纸笔。记录完毕，孙琴将其放到了临窗的经理的办公桌面上，然后又回到电脑前。刚坐下来，营销科的一位员工来请孙琴帮他找一份文件资料并要求复印，孙琴起身走到靠门的文件柜前找资料，可发现光线太暗，看不清楚，又走到另一侧开灯，再回来找资料。文件找到，孙琴利索地走到办公桌旁的复印机旁，很快就印好了。回到电脑前在键盘上敲了没几下，突然，沙沙一阵响声，孙琴一抬头，发现天好像要下雷阵雨的样子，眼看着自己放在经理桌面上的电话留言被风吹到窗台上了，孙琴赶紧过来“抢救”，可一着急，不知道被什么绊了一脚，“呼”的一声，她和风扇一起摔了个大跟斗，原来，前两天办公室的空调坏了，还没修，因为天气热，孙琴用插板连接电插座，在电脑旁边放了台风扇，孙琴就是被电线绊倒的。

讨论与分析：

孙琴在办公环境的管理方面存在哪些不足？需要做哪些改进？

3. 实务训练

完成“项目任务”中公司新办公室平面布局图的设计，并简要说明设计的理由或依据。

实训说明：

- (1) 本部分实训可在课堂上进行，也可在授课后集中实训。
- (2) 实训时，全班可先分若干个设计小组，每组推选一名主设计人，组织讨论、设计。
- (3) 在每组充分酝酿、练习的基础上，通过抽签方式，请 1~3 名学生（主设计者）代表各组上台在黑板上完成宏利公司新办公室的平面设计任务。
- (4) 每个小组完成项目任务后须由主设计者向全班学生简要说明设计的理由或依据。
- (5) 教师组织学生共同评议，找出各组在设计上的优势和不足，以期以点带面，触类旁通。
- (6) 教师总结。

4. 课后拓展

组织学生到当地某公司企业办公室参观访问，了解该办公室环境管理的相关内容，直观感受企业办公室的布局和室内布置的特色。

第2单元

办公电话的接听与拨打



情景案例

在宏利公司实习的秘书刘远第一天上班，被安排在接电话的岗位上。第一次遇到外来电话，铃声刚响，他就抓起受话筒问对方：“喂，你找谁？你是谁？”。第二次接电话时，是对方拨错了号，刘远一听便告诉对方：“你打错了！”就挂上了电话。刘远身边的实习指导教师吴秘书对他说：“接打电话是有学问的，你刚才的工作既不规范，也不礼貌，更严重的可能会给公司带来损失！……”吴秘书的话还未说完，就被经理叫走了。刘远听了吴秘书的批评心里不是滋味。当初在学校学电话事务时，自己心里好笑：“电话谁不会打？几岁起就听电话，打电话，还有什么学头？”那堂课他一点没听，自然就出现今天的难堪处境。

下午，办公室的人全部外出办事，刘远接到市商业总公司通知经理开会的电话。当他把开会通知告诉经理时，经理反问他开会的具体时间、地点和议题，他才意识到接电话时应该做电话记录，现在已记不太清楚了，他只能似是而非回答了几句。还好，他灵机一动，去翻电话号码簿，找到了市商业总公司电话，重新询问清楚了有关事项后，才补了漏子。



项目任务

如果你是宏利公司秘书刘远的实习指导教师吴秘书，针对刘远在接打电话时的种种不规范，你该如何进行纠正并对接打电话工作做出哪些指导？



任务分析

对于实习秘书刘远在上班头一天接打电话时的种种不规范，实习指导老师吴秘书应该做出及时的纠正，如电话铃响了几声去接是最合适的，拿起电话第一句应该怎样说，对方拨错了号应该如何应对，接听电话应该及时做好电话记录……，专业的指导当然是很必要的，但更重要的是，刘远在接打电话时的种种不规范，是源于他认识深处对这项工作的不重视，的确，正如刘远在读书时的想法：“电话谁不会打？几岁起就听电话，打电话，还有什么学头”，现代人可能在上幼儿园之前就会使用电话了，在成为秘书之后还有必要学习打电话吗？许多在校的学生和初涉职场的秘书新人可能都会有这种想法，因此，吴秘书对刘远的指导恐怕更

多要从思想认识的层面去解决他专业不规范的问题，要使他认识到：电话尽管已在我们的工作和生活中得到了广泛的使用，电话人人会接打，但接打时合不合规矩，能否达到要求，对不同的职业要求是不一样的，作为秘书从业者，在使用电话时是一定要按规矩办事的，这个所谓规矩就是接打电话的技术规范，虽然对于接打电话的双方来说，都没有看到对方，仅仅是靠电流在交换双方的声音，但是，在电话里也能闻其声如见其人，如果在接打电话时随随便便，当然会影响个人和单位的形象，从这个意义上来说，秘书接打电话一点也马虎不得，必须要按一定的程序和规范操作。对刘远而言，接打电话的态度端正了，技术规范的问题就很好解决，有一句名言：态度决定一切。



相关知识

电话是现代信息社会中不可或缺的重要资讯工具。秘书每天都要通过电话与企业内外沟通，很多客户正是通过电话最先接触和了解秘书服务的企业，如果秘书在接打电话时比较随意，没有掌握各种情况下的应对技巧，很有可能因此会给企业造成不良影响。

1. 接听电话的程序和规范

(1) 电话响两遍须马上接听。如果长时间响，不仅有失礼貌，而且影响同事工作，也会使对方误认为无人接听而挂断电话。电话一响就拿起电话接听，会使电话容易挂断，也会使对方觉得秘书迫不及待，无事可干。

(2) 拿起电话接听时，应以温和的语调先问好，接着自报家门，再说“请讲”，避免问来问去浪费时间。在通话时，如果对方接连讲话，接听人应适时回应，如“是的”、“好，我明白了”等，不可不声不响，使对方误以为不在接听。通完话后应说：“谢谢”、“再见”等礼貌用语，待对方挂线后再轻轻放下听筒。

(3) 秘书在接听电话时，如果另一个电话铃声又响，秘书应请前者稍等，并按下电话机上的闭音键，再接另一个电话，区分轻重缓急，分别及时处理，切不可让一方听见秘书与另一方的谈话。

(4) 若对方拨错号，应礼貌地说：“对不起，我想是您拨错号码了。”如果线路有杂声，或未能听清对方的意思，可以温和地告诉对方：“对不起，由于电话声音太小，麻烦您再重复一遍。”

(5) 对方要找的人不在，不要立即挂断，应问对方是否愿意留话，以便转达。电话转接时对方在等待中可能会显得急躁甚至不耐烦，秘书应每隔 20 秒或 30 秒给对方打个招呼：“对不起，请稍等一下”，“对不起，让您久等了”，这样不断地打招呼，能缓解对方的焦虑。

(6) 秘书在为上司接电话时，要根据来电者的意图、重要程度判断转接电话是否要接入，是否会打扰上司正常工作，秘书应做好打给上司电话的“过滤”工作。对于上司出于各种原因暂时不能接听的电话，秘书常用的策略性应对语言是：“对不起，××先生不在办公室，

您有什么事可以转告吗？”，“对不起，××先生正在开会，暂时不能接听您的电话，您是否留下口信、或者您的联系电话？”。

（7）秘书应在电话机旁随时准备纸和笔，左手接电话，右手随时记录来电内容。电话记录一般要有六个要素：来电时间（年、月、日、时、分）；单位；姓名；来电号码；来电内容；记录署名。通话时对于重要的内容，特别是人名、地名、时间、数字等一定要记录准确，并由接听人复述一遍，让对方核实无误。重要的电话内容应立即向上司汇报，电话记录单应保存备查。

每个单位的工作内容不同，电话记录表可以有所不同，有所侧重，但是，基本要素是不可缺少的。电话记录表如表 2.2 所示。

表 2.2 电话记录单

来电者		来电号码	
对方单位		来电时间	年 月 日 时 分
电话内容			
紧急程度	<input type="checkbox"/> 紧急 <input type="checkbox"/> 正常		
处理意见			
备注		记录人	

2. 拨打电话的程序和规范

（1）拨打电话前，秘书先要确定对方的电话号码、单位名称、姓名、身份等，备好记录本、留言纸和笔等用品以及有关通话资料。最好整理通话内容，如果内容较多，应事先打个腹稿，力求表达清楚、简练。

（2）电话拨通后，首先应该确认对方，然后自报家门，得到对方确认后，便可以进入主题，如：“您好，请问您是××公司吗？我是××公司，麻烦您，请接××先生。谢谢！”当通话人找来后，应再做一次自我介绍，并致问候；当对方告诉你“要找的人不在”时，切不可急于将电话挂断，应道声“谢谢”，如是简单事项可请接听人记下转告，或者请转告回电；当发现电话拨错了，应向对方道歉，挂断电话后重新拨号。

（3）替上司打电话给对方上司，应在对方上司接电话前就将电话递给上司，不要让对方在那边不耐烦久等。

（4）电话中谈及工作之前，秘书应先征询对方是否有时间，是否方便涉及工作事宜，如：“对不起，我想就××问题和您商量，大概需要占用您一点时间，您看现在是否方便？”，如对方正忙于事务或工作环境不允许，如开会等，应另约时间。

(5) 和对方通话应简单明了,必要时要做好电话记录,重要内容也要提醒对方记录,记完后请对方复述核实,以求确认。

(6) 打完电话,应说一声“我挂电话了,好吗?”或者说一声:“再见!”,因为占用了对方的时间,所以在通话结束前也可向对方表示感谢:“占用了您的宝贵时间,对不起!非常感谢您对我们的理解和支持!”,“谢谢您支持我们的工作!”。如果对方是长辈或领导,要等对方挂断电话,自己才放下听筒,表示礼貌。

小技法

接电话的“5W1H”

打电话前把要说的内容依照“5W1H”排列清楚,接电话时也要按“5W1H”要求记录来电内容。所谓“5W1H”是指:When(何时)、Who(何人)、Where(何地)、What(何事)、Why(为什么)、How(如何处理)。

3. 特殊电话的处理技巧

(1) 接听客户的投诉电话,首先要做好电话记录,然后及时向有关领导汇报,尽快把处理的结果报告给投诉人。如遇投诉人情绪激动,秘书一定要保持耐心,心平气和,掌握一定的电话服务技巧。常用的应对语言如“这事由我公司××部负责处理。若您愿意的话,我可以帮您接过去。”,“您不要着急,您反映的问题一定会引起我公司的重视,我会马上向领导汇报,一有结果我会及时与您电话联系。”

(2) 接听各种推销的电话,如果对对方推销的东西不感兴趣,不能简单地答复对方:“对不起,我们不需要”或者“我们已经有了”。拒绝时要注意说话的语气和分寸,做到“买卖不成仁义在”,如“对不起,我们已经有了,所以不能……不知您意思如何?”

(3) 一些部门或客户为求得问题的解决三番五次打来电话纠缠不休,针对这类电话秘书不要心烦意乱甚至发脾气、一味拒绝或训斥对方,秘书在电话应对时应大度有礼、不怒不躁,讲求原则,如:“先生,您的电话我们已经知道了,我们在尽力处理,为了事务的解决请您也予以配合,请耐心等待,我们会在处理完毕后第一时间通知您,谢谢!”

(4) 秘书有时也会接到一些威胁或恐吓的电话,这些电话大都与经济利益有关系,如企图阻止公司与某企业合作等,秘书遇到这类电话要镇定,应马上做好电话录音工作,掌握证据,以便以后通过司法机关进行处理。

4. 接拨电话的注意事项

(1) 态度友好,讲究礼仪。俗语说:言为心声。接拨电话不但传递秘书的声音信息,也传达一种情感信息。秘书的声音要求语速适中、音量适度,语言清晰准确,更要在通话中注

意声音柔和，语气亲切，多使用礼貌用语，给对方留下美好的印象。

小技法

接拨电话与微笑

要微笑着接拨电话，由于面部表情会影响声音的变化，所以即使对方看不见秘书，也能从秘书热情的语调中受到感染，得到尊重。

(2) 通话简洁，注重效率。工作中电话沟通的时效性很强，秘书必须要有很强的时间观念，长话短说，紧扣主题，一般的通话应该尽量控制在3分钟之内，这样就能节省时间，大大提高工作效率。

(3) 遵守制度，注意保密。电话保密是企业信息保密中的一项重要内容，很多企业都制定了相应的保密制度和措施，秘书在接拨电话时一定要严格遵守，在普通电话中一般不谈及秘密的事项，也不能将电话内容告之与此无关的人，同时秘书在接拨电话时要防止无意泄密。

(4) 自我约束，严禁损公利私。电话作为工作必须的有限资源，在工作中发挥着重要作用，当秘书因为个人原因占用这些资源，必然会影响单位的正常运作。因此，秘书在接打电话时要以身作则，自我约束，在办公室内严禁占用电话处理私人事务或聊天，接听私人电话应简捷交代后挂断。



相关链接

常用的电话服务功能

1. 热线服务

秘书在工作过程中有一些需要经常拨打的电话，只要把“热线”对象的电话号码予以登记，以后每次通话，只要摘机，就会自动接通预先设定的“热线”对象，省去烦人的拨号程序。登记方法如下：摘机听到拨号音后，按“*52*TN#”（TN表示要登记的热线对象的电话号码。*和#是电话机上的特殊功能键）听筒中传出“嘟、嘟……”短促断续的证实音或语音提示，表示登记已被接受。注销的方法是：摘机听到拨号音后，则按“#52#”。注销后，听筒中应传出证实音或语音提示，否则需重新注销。

“热线”对象可根据需要随时改变。设置了“热线电话”的电话机同时也同样可以发挥普通电话的功能。方法是摘机后5秒钟内必须拨号。如果5秒钟内不拨号，则自动接通“热线”。

2. 转移呼叫

接打电话时秘书经常会碰到这样的一些情况：电话占线或无人接听。“转移呼叫”功能可以使人不必为此而发愁。“转移呼叫”就是事先设定一个临时电话号码，所有来电都会自

动转到设定的临时电话上（包括移动电话）。这样便可以及时处理各种来电。但要注意的是，使用完毕后，必须立刻注销该功能。转移呼叫又可分为无条件转移、遇忙转移和无应答转移三种。

（1）无条件转移。设定此功能后，所有呼入的电话均无条件地被转移到临时设定的电话机上，但本机仍可呼出。设置的方法是：摘机听到拨号音后，按“*57*TN#”（“TN”表示设定的临时电话号码）。注销的方法是：用原登记此一功能的电话，摘机听到特殊拨号音后，按“#57#”。

（2）遇忙转移。设定此功能后，呼入的电话遇到忙音，在不影响正在进行通话的同时，很快被转移到临时设定的电话机上。设置的方法是：摘机听到拨号音后按“*40*TN#”。注销的方法是：摘机听到拨号音后，按“#40#”。

（3）无应答转移。设定此项功能后，呼入的电话如无人接听，在铃响一定时间后会自动转移到临时设定的电话机上。设置的方法是：摘机听到拨号音后按“*41*TN#”。注销的方法是：摘机听到拨号音后按“#41#”。

3. 遇忙回叫

面对“忙”得不可开交的电话，对方又没有“呼叫等待”功能的服务，有时为了拨通一个重要或紧急的电话，秘书不得不暂时放下手中的工作，坐在电话机前面反复拨号，这严重影响了工作效率。“遇忙回叫”功能则可以为秘书消除这种烦恼。只要设置一下，即使对方占线，也可以放心地去做其他事情。对方线路一有空，电话便会自动接通并振铃通知你。设置的方法如下：拨号后若听到对方电话忙音，不挂机，按“R”键或拍一下叉簧，听到特殊拨号音后，再按“*59#”。听到证实音后，挂机等候。注销的方法是：摘机听到拨号音后，按“#59#”。

此功能服务时间为20分钟，超过这一时间限制后此项服务将自动注销。

4. 免打扰服务

有时，有些工作的进行希望不受到任何影响，包括来自于电话的影响，这时，“免打扰服务”功能就可以使人免受电话的打扰。在启用这项功能期间，电话不受理任何呼入，但可照常呼出。使用完毕及时取消登记后，电话恢复受理呼入状态。设置的方法是：摘机听到拨号音后，按“*56#”。注销的方法是：摘机听到拨号音后，按“#56#”。

5. 缩位拨号

秘书可将常用的20个电话号码登记在电话机的相关键位代码上，在进行业务联系时只需直接拨打相应的代码来联系对方，以减少拨号时间。登记办法是：拨打“*51*AN*TN#”（“AN”为用户自编的缩位代码，登记10个缩位号码取0~9中的一位数代码，登记20个则取00~19的两位数代码）。登记成功后，如果需要拨打对方的电话，摘机听到与证实音相似的断续音后，只需按“**AN”即可。注销的办法是：摘机听到拨号音后，按“#51*AN#”。

上述电话服务功能的设置方法，一般情况下都是在双音频电话机上进行的。



实践训练

1. 课堂讨论

【情景1】 秘书小王一次接到客户的电话，铃声响了六声之后才接，电话中对方称自己有急事，埋怨秘书迟迟没接电话，情绪很大，小王反驳说：“我这也不正忙着吗？大家都有急事，相互体谅点嘛！”。小王做得对吗？

【情景2】 秘书小盛接到一个电话，对方称有事要和张总谈谈，小盛立即说：“请稍等”，将电话搁置在桌子上，来到张总办公室，发现张总正在打电话，小盛在一旁等了三分钟，等张总打完电话，小盛告之他有电话，张总来到秘书办公室，拿起电话，发现电话里没声，对方已挂机了。小盛哪些地方做得不妥？如果你是小盛，你该如何做？

【情景3】 秘书小林正在接听一个电话，突然办公桌上另一部电话响了，小林立即挂掉手中的电话，去接另一个电话。小林做得对吗？如果你是小林，你将如何处理？

【情景4】 秘书小孔有一次上午9点钟给新疆的一位客户打电话，结果对方称正在吃早餐，要求等会儿再让小孔打过去，小孔便挂了机。你知道孔秘书什么地方做得不妥吗？

2. 案例分析

“你好，惠普公司。”

“请找戴先生听电话。”

“戴先生不在。”

“你看我什么时候能找到他？”

“你10点以后打电话来吧。”

“好，谢谢。”

“不客气。”

“你好，惠普公司，请讲。”

“请找戴先生听电话。”

“对不起，是哪位戴先生？”

“戴季礼先生。”

“很抱歉，戴先生现在不在。”

“你看我什么时候能找到他？”

“戴先生10点钟回来，等他回来打电话给你？还是由我帮你转告什么？”

“谢谢，我10点以后再打电话。”

“对不起，我该怎么向戴先生讲起你？是否方便留下你的电话号码？”

“我姓王，是山海公司的。我的电话是……”

“噢，王先生，麻烦你 10 点后再来电话，或者戴先生回来也会给你电话的，再见。”

分析与讨论：

试比较上述两个电话接待的不同之处，分析其优劣。

3. 实务训练

请模拟秘书接打电话的情景，所接打的电话内容如下。

① 葛强是宏利公司的秘书，一次接到省外贸进出口公司业务处处长董华的电话，董处长预约宏利公司王总周四在银座大酒店聚餐，商议××产品出口欧洲的有关事宜。请演示秘书的应对过程。

② 祁总正在会见一位客人，有一位自称是经理朋友的人要经理接电话。请演示秘书的处理方式。

③ 宏利公司的王总需要了解销售部今年三季度的销售业绩，葛强拨打销售部经理的电话收集相关信息。请演示葛强拨打电话的过程。

④ 经理正好外出商务谈判，有一位客户打电话来要求经理接电话。请演示秘书的应对过程。

⑤ 秘书小赵接到一个投诉电话，对方所购产品出了一些问题，因此火气很大：“喂，叫你们老板来听电话，你们这些混蛋到底会不会做生意！”请演示秘书小赵是如何应对的。

实训说明：

（1）本部分实训可在课堂上和理论课交叉进行，也可在授课后集中实训。

（2）实训时，要模拟办公室情景，学生扮演秘书角色。

（3）可分 5 个小组，每小组两人，由抽签决定演示哪一个情景，每个学生都要轮换演示接或打电话的角色。

（4）最好有用于模拟的电话机，情景要逼真，演示时要真正从角色的角度考虑，角色的措辞既要认真斟酌，合乎规范，又要可让学生在电话内容上有所发挥，有所创新。

（5）每组演示的时间应有所限制。

4. 课后拓展

组织学生利用课余时间轮流到学校各系部、处室办公室顶岗实习，见习期间做好办公室电话的接打工作，认真填写电话记录单，实习完毕连同办公室实习指导老师的评语鉴定一起上交任课老师，作为期末考核的依据。

第3单元

办公室的邮件处理工作



情景案例

周三上班，宏利公司秘书贾珊就发现今天工作很繁重。她迅速地开始工作，搞得手忙脚乱，临近下班时间，仍有部分工作没有完成。导致她今天工作忙乱的主要原因是今天办公室的邮件收发处理工作很多。

1. 处理发给总经理的函件，封面上有“急件”字样。
2. 复印一份将给某客户的答复信以备存，原件邮寄给对方。
3. 处理寄给人事部刘部长的包裹。
4. 处理市商业局发来的一份政策性文件，上面有总经理的批办意见：“交各部门负责人传阅”。
5. 正在外地参加某商品交易会的副总打来电话，要求贾珊立即寄送本公司的一个商品的样本过去。
6. 处理一批收到的商业信函、若干封私人信件和报刊、小册子等印刷材料。
7. 三个客户的邮件需要在四小时内回复，江苏分公司催要广告宣传单等文字材料。



项目任务

如果你是宏利公司的秘书贾珊，你将如何处理今天邮件的收发工作而不至于影响其他工作？



任务分析

宏利公司秘书贾珊在周三这天上班时工作很忙乱，临近下班也没有完成这一天的工作任务，主要是她没有按照正常的程序和规范的要求正确及时地处理今天的邮件收发工作，以致于影响了其他的工作，对于办公室里那一大堆需要处理的邮件，她应该如何来做呢？

首先，要区别收发件的轻重缓急。应该要重点处理有时间要求的函件，如寄给总经理的急件、公司副总催要的商品样本、客户需要及时回复的电子邮件以及江苏分公司催要的材料。在这些收发件中又要根据函件的重要程度做出优先与否的不同处理。

其次，要注意公私函件的不同处理。收到的公函，如果没有时间上的要求，可按正常的程序和规范来处理，该登记的要登记，送达的部门和人员要确定，如有传阅要求，按传阅的程序来办；寄发的公函，一定要选择合适的寄发方式；对于私人函件，最好在公司的合适位置设置一个取信处，由员工自行查阅收取，以免自己一一送达耽误工作，但重要的函件，如寄给刘部长的包裹，有时很难区分其公私性质，最好亲自送交给本人。

最后，寄发函件要讲求效率。能够集中在一个时间里统一寄发的邮件，最好集中起来一起寄发，否则多次往返邮局会浪费时间影响自己的工作。特别要了解邮政方面的规定和要求，注意避免寄发时因不符合邮局要求而不得不重新处理邮件的情况发生。



相关知识

邮件处理工作是秘书的经常性工作。办公室的邮件主要包括两大类：一类是通过邮政系统传递的邮件，如各类纸质信函、包裹、报纸、杂志等；另一类是电子邮件，如传真、电传、E-mail等。秘书能否做好邮件处理工作会影响工作的进程，因此，秘书需要掌握一定的程序和方法。

1. 邮件的接收

办公室接收邮件后处理的基本程序是：邮件分类、邮件拆封、邮件登记和邮件呈送四个环节。

(1) 邮件分类。对邮件可做如下分类。

- ① 将私人邮件与公务邮件分开；
- ② 将重要或紧急邮件和普通邮件分开；
- ③ 把优先考虑的邮件放在一起。

(2) 邮件拆封。拆封的步骤如下所述。

- ① 开拆之前，要在邮件底部轻敲几下，使邮件内的物件落到下部，以防在拆剪时受损；
- ② 用开封刀或电动邮件启封机沿邮件上端开启，不能用手撕；
- ③ 开拆后，信封应跟信纸、附件等用订书机或大头针、回形针等订在一起，以备查阅；
- ④ 取出邮件后再次检查信封内部，以免遗漏；
- ⑤ 核对邮件上标明的附件，如有缺失，应在邮件上标明。

拆封邮件要注意如下情况：

- ① 保证邮件上信息的完整，不要剪坏邮票、邮戳和信封上的文字；
- ② 邮件上标有“亲启”、“保密”等字样不能开拆，除非秘书得到授权；
- ③ 如有误拆，应立即封口，或在信封外另加一个信封，在信封上注明“误拆”字样，签上自己姓名，尽快送交收函者。

(3) 邮件登记。登记是邮件处理中的重要环节之一。建立登记簿的目的有两个：一是方

便秘书对重要邮件的去向、来函办理情况等的掌握和跟踪；二是保证重要邮件的安全归档。登记过程中需要注意的事项有如下几方面。

- ① 公文、公函、包裹、杂志等都需要登记，以便管理，私人信件、普通广告、推销信、征订单可不作登记；
- ② 登记时应注明基本信息，如：收件时间、邮件名称、收阅人或部门、办理日期等。登记表可根据实际情况自行设计，如表 2.3 所示。

表 2.3 邮件登记表

年 月 日

序号	收件时间	邮件名称	发件人及单位名称	邮件种类或主题	收件人	办理期限	备注

- (4) 邮件呈送。向领导呈交邮件时应注意以下几点。
- ① 呈送时，将重要的邮件放置在上面，一般处理要求的邮件放在下面；
 - ② 可在一些信函上做些旁注或在重要的词句下画线，以便引起领导的注意和重视；
 - ③ 需要由其他部门答复的信件，应先请示领导，而不能擅自将其交给具体的承办人。

小技法

呈送邮件的诀窍

可用不同颜色的文件夹放置不同处理要求的邮件，如：用红色文件夹放置优先考虑的信函，用黄色文件夹放置例行性备忘录，用蓝色文件夹放置特殊信函，用绿色文件夹放置私人事务信函。

呈送前可以使用带颜色的笔在信件上标出重要的词句，但最好使用黄色的笔，这样复印时就不会留有痕迹。如果有些办公室不允许在信上写字或做记号，可在信上贴一张能够移动的粘贴条。

有些邮件需要送交多个部门或人员阅知或办理，为了有效地控制传阅过程，可以设计一个传阅顺序单，如表 2.4 所示。

表 2.4 传阅顺序单

				年 月 日
顺序	传阅人	签名	简单意见	日期
1				
2				
3				
4				
5				
6				
请签上姓名、日期后连同传阅顺序单直接传给下一个人，最后请交还给秘书贾珊。				

2. 邮件的寄发

寄发邮件时必须经过邮件签发、查核邮件、邮件的封装和登记、选择寄发方式四个环节。

（1）邮件签发。除紧急信件外，秘书应把需领导过目签字的邮件集中在一起，请领导签字后才能寄发。

（2）查核邮件。查核附件是否准确和齐全；查核信封、信皮的格式、姓名、地址、邮编是否正确。

（3）邮件的封装和登记。

① 为方便收件人拆阅，折叠信纸时宜将信纸的上下或左右纸边留出大约 0.5 厘米的距离。

② 若有附件，附件应与信件正文分开，把附件叠好放在正文的最后一叠中，这样收件人取信时，附件也会一同取出。

③ 给邮票和封口上胶水时，要同时使用吸湿器，吸湿器能吸干过量的水分，以免弄脏信封。

秘书还应对发出的重要邮件予以登记，以便工作的落实与跟踪。

（4）选择寄发方式。不同类型的邮件往往意味着不同的寄发要求，秘书应该根据信件内容的重要性及时效性选择妥当的传递方式。

可供选择的寄发方式有：平信（本市、国内、国外）、明信片、印刷品、挂号信、包裹、特快专递。如果时间紧迫，可以采取其他的快速传递方式，如：电子邮件、传真、电传、电报等。

3. 处理邮件的注意事项

（1）要熟悉本公司报刊、邮件、函电收发制度。

（2）要了解各种邮政业务，如信函业务、邮政包裹业务、特快专递业务等，特别是要熟

悉一些邮政操作方面的小常识，如如何填写业务单式，如何封装包裹，如何查询、更改、撤回邮件等。

(3) 领导外出不在公司，秘书仍应按规范程序和要求处理各种邮件，但一定要和领导保持联系和沟通，重要邮件要及时请示汇报，处理过的各种来信应保留至领导返回后，请他逐一阅读处理。



相关链接

邮政业务必知

一、信函交寄的范围有哪些？

信函适用于交寄书面通信、各种公文、印有“内部”字样的书籍、报纸、期刊、教材和各种资料；各种业务性书面材料，如稿件、提货单、请柬、征订单、协议、票据、入场券、邮票、照片、报表；各种证件，如户口迁移证、户口本、团员证等。

二、如何交寄印刷品？

印刷品交寄时，内部不可夹带信函、现金及其他物品，邮寄时交邮局工作人员验视内件后再进行封装、交寄，不要投入邮筒或信箱，投入邮筒或信箱的按信函处理。挂号邮寄时，除按重量交付邮费外，还要交付挂号费，邮局收寄后出给收据，妥善保存备查。

三、什么是保价信函？

保价信函是用户邮寄较贵重的物品和有价值证券时，可申报与内件价值一致的保价金额。邮局按特定手续进行收寄处理，并按规定收取保价费，在运递过程中如因邮局责任发生丢失、损毁和短少时，邮局按其保价金额，予以赔偿。

保价信函准寄各种有价值证券和寄件人认为重要的文件，如储蓄单、存折、支票、贵重集邮品、国库券、提货单、证据等。保价印刷品的准寄范围与印刷品相同。国内保价信函的保价金额，每件最高以人民币 50000 元为限，国际保价函件的保价金额最高不得超过人民币 10000 元。

四、如何封装包裹？

用户交寄包裹时，应按照所寄物品的性质、大小、轻重、寄递路程远近和运输情况，选用适当包装材料妥为包装。

(1) 脆弱易碎物品，内件与箱板之间要留出 2 厘米的空间，用柔软物料充分填塞。箱内物品不止一件时，还要分别用瓦楞纸、海绵等物包扎，防止运输途中碰撞损坏。

对于流质及易溶化物品，要先装入完全密封的容器内，再装入箱内，按上述方法填充箱内；对油腻、腥味、容易受潮的物品及有色的干粉末，应使用不透油的包皮套封后再装入箱内运递。

(2) 对柔软、干燥、耐压、不怕碰撞的物品，可以用布、箱包装。

(3) 贵重物品，例如，手表、相机、金银物品、珠宝等要装入坚固耐压的纸质或金属箱

匣或者木箱内，箱内空隙的地方用柔软物料妥为填塞，箱外再用坚韧的纸或布包装。

用户交寄包裹时，邮局工作人员要验视内件，请交寄前准备好包装材料，待工作人员验视后再行包装。

五、什么是特快专递？

特快专递是一项快速的邮件投递业务，它以高速度、高质量为用户传递国际、国内的紧急信函、文件资料、金融票据、商品货样等各类文件资料和物品。按服务方式区分，可将特快专递分为定时服务和特需服务两种，按邮件内件性质可将特快专递区分为信函类、文件资料类和物品类等三种。



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 拆封邮件要注意什么？
- (2) 向领导呈送邮件时要注意什么？
- (3) 邮件的寄发方式有哪些？

2. 案例分析

星期二，刚过九点，前台就给公司秘书林璇送来一堆邮件（包括一个包裹）。林璇把它们放在一边，便开始忙昨天没完成的工作，直到临近中午，才腾出时间处理这些邮件。她把它们按公务邮件和私人邮件分开，把公务邮件一并放入文件夹中，送进经理办公室。然后，她把私人邮件按部门逐个递送，包裹收件人恰巧不在办公室，林璇把包裹放在收件人办公桌上，给同室的人打了个招呼，就走了。

分析与讨论：

林璇的邮件处理有什么问题？请给出规范的操作方法。

3. 实务训练

【情景 1】 按照正常的程序和规范，完成“项目任务”中贾秘书的邮件收发工作。

实训说明：

- (1) 本部分实训在授课后集中进行。
- (2) 实训时，全班可先分为若干个实训小组，每组 2 人，互相讨论。
- (3) 在充分酝酿、讨论的基础上，各组向教师提交这批邮件收发的处理方案。
- (4) 教师从中挑选较为典型的若干方案在课堂讨论。
- (5) 师生共同评议，找出邮件处理方案中的规范操作和不足之处。
- (6) 教师总结。

【情景2】 在李秘书的办公室，邮递员送来一批邮件。李秘书对这些邮件予以分类、拆封、登记，并把经整理的公务函件呈送给肖总经理。肖总对其中一封急件做了处理：他向李秘书口述了回函的概要，并要求李秘书整理出来后，以最快速度发出。

实训说明：

- (1) 本部分实训在学校实训室进行。
- (2) 实训时，全班可先分为若干个实训小组，每组2人，分别扮演肖经理和李秘书。
- (3) 首先在模拟的李秘书办公室中演示收到邮件后对邮件分类、拆封、登记和呈送的全过程。然后，在模拟的肖总办公室中演示回函的口述、整理和发送的全过程。
- (4) 其他学生对演示过程及结果进行评议。
- (5) 实训材料的准备：信封、邮票、文件夹、开封刀、回形针、胶水等。

4. 课后拓展

给自己的父母或其他亲属、朋友写一封信，汇报自己在学校的学习和生活，到邮局发出。

第4单元

办公室的时间管理



情景案例

周四下班前一小时，宏利公司肖总把经理助理李强叫进办公室，对他说明了自己下周（3月7日至3月11日）的工作内容，吩咐李助理做好一份计划表，务必明天下午三点交由自己审阅。李强一边听一边认真做着记录，末了肖总要求李强在拟定计划时多与相关部门沟通协调。李助理所做的肖总下周工作内容记录如下：

1. 公司部门经理例行的碰头会；
2. 出席营销部的季度工作动员会；
3. 迎接周三上午市工商局、环保局的检查；
4. 组织各部门负责人学习新的《企业法》；
5. 安排与新世纪公司黄总进行商务谈判；
6. 参加公司女员工的“三·八”节纪念活动（庆祝晚宴）；
7. 去两个不同省份的分公司进行基层调查，参加其中某分公司举行的客户联谊会；
8. 主持召开上一年度公司工作总结大会。



项目任务

如果你是宏利公司的总经理助理李强，你将如何拟制这份工作时间表，做好办公室时间的管理工作？



任务分析

为领导安排工作日程是要花费秘书很大一部分精力的，它不是把领导的诸多工作仅仅做个简单的排列，或者想当然地自作主张地安排，它需要秘书动脑筋，想办法，这就需要有很强的协调能力、沟通能力和制作表格的工作技能。从上述情景案例中不难看出，肖总一周的工作内容是繁杂的：既有单位内部必须要出席的各类会议，也有与客户的商务谈判、迎接政府相关部门的工作检查，还有奔波在外的工作差旅等，作为经理助理的李秘书应该如何为领导拟定一份科学可行的一周工作日程安排呢？

首先要明确目标。一个单位在某个时间段（年、季度、月、周、日）都会有明确的工作目标，工作目标明确工作效率才会高，工作成果才会大，否则就会浪费宝贵的时间。肖总在这一周工作中也会有一个具体的工作目标，李秘书应该围绕这个工作目标合理分配时间，注意工作的轻重缓急。

其次要做好协调。肖总在本周的工作安排会牵涉到公司的相关部门，为使各部门的工作不发生“撞车”现象，李秘书应提前与相关部门及时沟通，做好协调工作。

最后是弹性安排。李秘书必须考虑到在本周可能发生的特殊情况和偶然因素，因此在安排时间时要有弹性，要给肖总一定的机动时间以处理和应付突发事件。在时间上留有充分的余地也有利于肖总的身体健康，充分做到劳逸结合。

另外要充分利用时间。要把时间看成一个多层次、整体化、综合化的开放系统，利用一切可以利用的时间以延长上司可利用的工作时间，只有这样，李秘书才能在一周的工作时间中科学合理地安排好肖总所有的工作内容。

每个人都有不同的生物钟，脑力活动都有不同的最佳工作时间，李秘书还要根据人的生物钟规律安排好工作时间以达到最佳的工作效率。



相关知识

办公室的时间管理是指秘书对自己和领导的时间进行有效的计划和控制，从而在有限的时间内提高工作效益。对秘书而言，科学地规划时间是办公室管理能力的重要体现，作为好的时间管理者，不仅可以使自己的工作忙而不乱，而且可以保证领导的工作有计划、有效率，为领导节省大量的时间与精力。

秘书进行时间管理的方法有很多，如利用墙上计划板、“在不在”布告板、效率手册、时间表、商务通等。其中，编制时间表是管理时间的一种重要而有效的手段。

小技法

每日行事 事先计划

为需要解决的每个问题预先准备解决之道，提前对要做的事情和工作制定详细计划，其结果一定会令人满意，甚至比预想的还要好。每个人都是一天24小时，在工作日程表中要列一张工作清单，按照重要程度用数字排成次序，然后，按顺序把一天的工作做完，就能收到很好的效果。所以，提前制定计划对合理利用时间极其重要。

1. 工作时间的概念和类型

(1) 时间的概念。它是将某一时间段中已经明确的工作任务清晰地记载和标明的表格，是提醒使用人和相关人按照时间表的进程行动，从而保证完成任务的有效方法。

富有经验并已熟悉业务的秘书往往由领导授权安排领导未来的工作时间，同时合理地规划自己的时间也能使自己的工作与领导的工作保持同步，因此，秘书应掌握这种科学的时间管理方法。

(2) 时间表的类型。从时间安排上可以分为：年度时间表、季度时间表、月时间表、周时间表、工作日志。另有会议时间表、旅行时间表、约见时间表等专用的工作时间表。

2. 工作时间的编制步骤

- (1) 根据工作需要确定编制时间的周期。
- (2) 将该阶段所有的工作、活动或任务收集汇总。
- (3) 如果活动安排有矛盾，主动与相关部门或人员协调沟通，及时调整。
- (4) 按照时间顺序将任务排列清晰。
- (5) 绘制表格，标明日期、时间和适合的项目。
- (6) 用简明的文字将信息填入工作表格。
- (7) 将工作表交由领导审定。

3. 不同时间表的编制方法

(1) 年度时间表。年度时间表是企业在新的一年里重要活动的时间安排计划，如一年中企业的例行会议、重要的经营活动、已确定的商务出访等。它给领导和各部门负责人提供一年中主要工作安排的一览表，以明确有哪些工作与自己或本部门有关，以便提前做好准备。

秘书可以参照上一年的时间表和新一年工作部署来编制该表，注意收集新一年工作部署

中计划安排的主要活动，根据领导的意见确定一个适当的时间制成表格即可，年度时间表要求内容简明概括，一目了然，如表 2.5 所示。

表 2.5 宏利公司 2007 年度工作安排表

月 份	日期及工作内容	备 注
一 月	15 日召开职工代表大会 25 日董事会	
二 月	2 日科技人员座谈会	
三 月	10 日召开股东大会 15~16 日新产品订货会 24~28 日赴上海参加某博览会	
四 月	4 日职工技能大赛	
…	…	
十二月	20 日 年终总结大会	

（2）月工作时间表。月工作时间表是领导在一个月内重要工作、活动的时间安排计划，如每月一两次的工作例会，预先通知的上级检查，商务洽谈，工作旅行等。月工作时间表的内容比年度时间表要详细。

秘书可利用单位专项工作会议收集月工作时间表的相关信息并制成表格，如主管领导召开会议，请其他领导提出下月计划，结合集体议定的事项，由秘书制表，经主要领导审定下发实施；秘书也可在月底请各位领导将下月的安排或活动口头或书面交给自己综合整理，有矛盾冲突的加以沟通调整，然后将编制的时间表交主要领导审定下发实施，如表 2.6 所示。

表 2.6 宏利公司四月份工作安排

日 期	星 期	工 作 内 容	备 注
1	二	某产品促销活动工作筹备会议 在 5 楼会议厅	
2	三	肖总赴美国某公司考察	
3	四	人力资源部工作会议 在 3 楼会议厅	
4	五	下午 李副总统约见星月商城罗副总商务洽谈 晚宴在福林大厦	
…		…	
30	四	迎接市质量监督局工作小组检查 秦主任负责	
31	五	公司拔河比赛 行政办负责组织	

（3）周工作时间表。周工作时间表是领导一周之内经常性和业务等活动的时间安排计划，它是在月工作时间表的基础上制定的。其内容更加详细具体，时间要求更加精确，地点也要准确注明。

周工作时间表既是领导一周之内具体工作安排的基本依据，也是办公室提供相关服务的依据。表中内容常在周五下班前或周一上午由主要领导提供相关信息或开会碰头协商活动安排，由秘书统一协调然后制成表格，经领导审阅确认后印发给相关人员，如表 2.7 所示。

表 2.7 总经理一周工作安排表

周次 时间	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五
上 午	9：00 工作例会，小会议室 11：00 科达公司刘部长来访	出差广州，9：30 南航某某次航班，刘助理随行	…	…	…
下 午	3：30 与天玺公司签约，楚维 宾馆八楼会议厅	…	…	…	…

（4）工作日志。工作日志是根据周工作时间表编制的一天时间内公司领导和自己活动的具体工作安排，这种时间表内容应尽可能详细具体，有很大的可操作性，有利于处理一些经常性的日常事务。

工作日志通常要准备两本，一本为领导使用，另一本为自己使用，应在前一天下班前制定，秘书可根据周工作时间表提前了解领导第二天的工作和活动的信息，在两份工作日志上填入，送领导本人审定，看是否需要再次调整和补充。领导一旦确定，即可印发相关人员和部门。

领导工作日志和秘书工作日志可单独编制，也可结合在一起，两者要注意互相协调配合，如领导与秘书都要去参加的活动要记录在相同的时间内，秘书单独的活动，只有安排在领导的空余时间，或者单独活动的时间内，当领导工作日志内容发生变化，秘书应更改自己的日志，并做好变更的善后工作。工作日志表如表 2.8 所示。

表 2.8 工作日志表

秘书工作日志			经理工作日志		
9 月，2006 年			9 月，2006 年		
15 日 星期三			15 日 星期三		
第 25 周			第 25 周		
时间	内容	地点	时间	内容	地点
9: 10	部门主管会议	5 楼会议厅	9: 10	部门主管会议	5 楼会议厅
10: 00	布置面试房间，准备面试评估表	员工培训中心 205 室			
10: 50	安排应聘者刘伟、张英丽面试各 25 分钟	员工培训中心 205 室	10: 50	面试刘伟、张英丽	员工培训中心 205 室
12: 00	新岛俱乐部午餐	天马酒店	12: 00	新岛俱乐部午餐	天马酒店
14: 00	兑换支票	中信银行			
14: 30	约见人事部长卢林	办公室	14: 30	约见人事部长卢林	办公室
16: 20	与鸿景公司王经理商务洽谈	办公室	16: 20	与鸿景公司王经理商务 洽谈	办公室
18: 30	商务宴会	天马酒店	18: 00	商务宴会	天马酒店

小技法

小本随身的妙处

人的精力是有限的，有时又受到外界的干扰，要把什么事情都记住，单凭脑子是不行的，需要借助工具。在诸多工具中，最原始，也是最可靠、最基本的工具就是小本子。它可以和工作时间表一起配合使用。办公室秘书上岗第一件事就是备个小本子，大小以能装在口袋里随身携带为宜。把工作事情记下来之后，经常翻一翻，急事马上办，一般的事列入计划办。记载的方法不必太正规，字迹自己能看得懂就行，文字上也不必仔细推敲，一事一记，办完一件可画掉一件。这样，工作之事就不易忘记了。

4. 编制工作时间表的注意事项

- (1) 办公室的时间管理要从企业的全局出发统一筹划，又要兼顾领导的实际情况。秘书要做好时间的协调工作，保证领导各项工作互不冲突，有条不紊。
- (2) 分清工作的轻重缓急，判断工作的先后次序，弄清哪些是必须做的，哪些是可以不做的，以便领导集中精力，提高工作效率。
- (3) 安排领导的时间要留有余地，不要安排得过于紧密，这样做一方面能使领导劳逸结合，另一方面留出一定的机动时间便于遇到临时变更时能对原定的时间表进行调整。最好在每项工作原定的时间之后，再加上 10~15 分钟的机动时间。
- (4) 领导的时间表有许多内容涉及机密，因此，秘书要注意保守机密，控制时间表的发放对象和范围。
- (5) 在安排领导的时间表时，要充分尊重领导本人的意见，无论是一般的工作还是重要的工作，都要事先得到领导的同意。



相关链接

ABC 时间管理分类法

美国企业管理专家艾伦·莱金对节约时间很有研究。他认为，一位管理者每天面临的事情很多，不可能件件都能完成。他把时间分成 ABC 三类：A 类的事情最重要；B 类的事次之；C 类的事可以放一放。必要时 C 类亦可转为 B 类，B 类亦可转为 A 类，但这只是特殊情况下的必要，一般不变。莱金把这种分类叫做“有计划的拖延”。

ABC 时间管理的基本原理就是管理者在做任何事情时首先要分清主次，把主要时间花在最重要的事情上；要善于用灵活的方式处理好次要事情；要有勇气并机智地拒绝做不必要的东西。如：上级领导要来公司现场办公，办公室主任或秘书当日要参加这个会议，并于会后写出会议纪要，而此时你接到某个基层单位的通知，让你去参加他们举办的迎春茶话会，这时就应巧妙地谢绝或委托有关部门代替参加。

ABC 时间管理表

分类	A 类	B 类	C 类
比例	占工作总量的 20%~30%，每天 1~3 件	占工作总量的 30%~40%，每天 5 件以内	占工作总量的 40%~50%
特征	1. 最重要：具有本质上的重要性； 2. 最迫切：具有时间上的迫切性； 3. 有后果	1. 重要； 2. 一般； 3. 无大后果	1. 无关紧要； 2. 不迫切； 3. 影响小或无后果

续表

分类	A 类	B 类	C 类
管理要点	重点管理 1. 必须做好; 2. 现在必须做好; 3. 亲自去做好	一般管理, 可以自己去做, 亦可授权别人办理	附带管理, 有时间可责成别人去完成, 无时间可以不做
时间分配	占总工作时间的 60%~70%	占总工作时间的 20%~30%	占总工作时间的 10%



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 比较不同类型的时间计划表, 分析它们在编制方法上的不同之处。
- (2) 工作时间表的编制步骤是什么?
- (3) 工作日志为什么要准备两本?
- (4) 编制工作时间表的注意事项是什么?

2. 案例分析

【案例 1】

被炒鱿鱼的女秘书

年轻漂亮的小汤是某公司的部门经理的秘书。表面上看来, 大家都会觉得她是一个十分勤奋的人, 办事也十分卖力, 总是风风火火。但一旦接近她的办公桌, 人们就总会看到满目狼藉、手忙脚乱的景象。她总是会忘记把重要的文件放在什么地方, 一找起来至少要花上半个小时。客户刚刚传过来的材料, 一转眼就没有踪影; 明明可以让对方再传一份过来, 她却偏偏要花几个小时亲自去取。翻译国外来的文件时, 她经常发现工具书忘了带在身边, 以至于不得不回家去加班, 第二天上班就开始打起瞌睡……

这个勤快但不懂得合理利用自己时间的女秘书, 最终被炒了鱿鱼。

分析与讨论:

结合小汤被炒鱿鱼一例, 简要谈谈办公室时间管理的重要性。

【案例 2】

王晓的半个工作日

时间管理是渗透于企业日常运作中的。一个健康而有效率的企业, 一定是在每个看似简单的细节上都做得非常好的企业。办公室秘书王晓早上 7: 30 来到办公室, 打扫卫生, 整理办公室, 准备上班。8: 20 办公室主任电话指示: “小王, 请你把上周述职工作总结写一下,

10:30 必须做完。”小王表示同意。9:10 人力资源李总监说:“小王,请你帮我搬一下演讲会所需要的椅子。”小王非常有礼貌地说:“对不起,我得先请示一下王主任。”11:00 总经理打电话给王晓:“小王,后天上午10点以后,我有没有1个小时的空闲时间?我要约见一位重要客商。”王晓查了查时间计划表后,对总经理说:“星期四(即总经理所说的后天,这是经理的习惯,他平常不喜欢用星期几的说法,王晓对经理的习惯早就摸准了,能迅速反映出经理所问的是星期几)上午9点至10点钟要召开业务汇报会,您之后没有其他安排。但是,会议在10点钟能否准时结束呢?”电话中总经理沉吟片刻,便决定约请客人于星期四10点30分来公司会谈。

分析与讨论:

在这半个工作日内,秘书王晓是如何进行办公室时间管理的?

3. 实务训练

【情景1】 按照办公室时间管理的要求,完成“项目任务”中工作时间表的编制。

实训说明:

- (1) 本部分实训在授课后集中进行。
- (2) 实训时,全班可先分为若干个实训小组,每组4人,互相讨论。
- (3) 在充分酝酿、讨论的基础上,通过抽签方式,请1~2名学生代表各组上台在黑板上完成宏利公司肖总经理的工作时间表的编制任务。
- (4) 每个小组完成项目任务后须由小组代表向全班学生简要说明时间表的编制依据。
- (5) 教师组织学生共同评议,找出各组在编制上合乎规范或不足之处。
- (6) 教师总结。

【情景2】 龚书南先生是某公司的CEO。请把2007年5月5日的活动安排有关内容分别填写在龚书南先生和他秘书的工作日志上。

上午10:30 在办公室与副总裁一起听市场部经理汇报“金融街”市场推介情况;安排时间去银行取现金;12:30 龚书南与证券部员工吃饭,了解新员工适应新工作的情况;为《金融时报》的记者安排下午3:00 见龚书南;在该天某一适当时间,秘书必须空出半个小时的时间以便安排龚书南与自己商谈下一次营销工作会议的日程安排,但不能占上午9:00~10:00的时间,因为龚总想在这段时间里处理他的信件以及在网上浏览国内外重大经济新闻;龚书南和夫人晚上7:30 出发去正清大酒店出席晚上8:00 的俱乐部聚餐会;秘书本人在晚上7:00 要参加社交俱乐部举行的一个会议。

4. 课后拓展

针对自己未来一段时期的学习计划,编制个人下月、下周或每日的学习时间安排表。

第5单元

办公室的印信管理



情景案例

【案例1】 李强是宏利公司总经理助理，管着公司大小十来个公章，平时就堆放在办公室的抽屉里，因为这个企业的注册公司有N家，有的是业务需要形式上注册的，有的是性质不一样，实实在在的。一个公司又分业务专用章、合同专用章等，于是管理这堆公章也成了李强的责任。最开始的时候，李强对管公章这样的事情不怎么上心，觉得无所谓，但后来出了几个差错，令李强小心起来。

那次是宏利公司收购某家企业，谈了很久了，后来进入实质性阶段。某天，负责项目谈判的经理跑来找李强盖章，那是一份“补充协议”，李强每天接触的盖章文件实在太多了，也没有怎么在意，虽然这份文件上没有我方代表人签字，这个经理解释说不用签字，李强犹豫了片刻，还是盖上去了。过了几天，他和公司的律师一起又过来，拿着上次盖章的文件，说要交给老总签字，李强觉得奇怪，明明事先说好不用签字的，怎么又变了。于是李强还是把已经加盖公章的文件送给老总。老总看了文件后把经理叫去问了情况，然后老总说，这个我不签，你们自行解决……事情到这里，李强还没有警觉，任他们2人把文件带走，也没有要回那份文件。直到后来，李强才明白事情的来龙去脉，也才知道自己糊里糊涂做了什么。很简单的真相：宏利公司和他们收购的企业谈判条件，对方见索高价已经不可能，就附加一些比较苛刻的收购条款（为此宏利公司要多付款上百万元）。项目经理求胜心切，主张同意。文件盖了章就有法律效力，但财务部门不同意付款，认为这次收购不合理，于是才有要老总补签一事……公司后来做了相应的处罚，李强挨了个不小的处分，损失了一个月的工资。

祸不单行，这事没多久，有一天，公司另外一个部门，要给大量的文件盖章，就把公司公章借走了，李强忙着有事外出，也没催他们还。就这样过了好几天，老板拿着文件来找李强盖章，李强手忙脚乱地找了半天，后来才想起来被借走了，搞得老板好几天没给李强好脸色。

后来又有一次，办公室被盗，办公桌的锁很容易就被打开了。值得庆幸的是，只丢了几百元的现金，公章一个没少。但李强还是惊出了一身冷汗，想想就后怕。

【案例2】 汪华是科庆公司经理秘书，某日他高中时的一位老同学林某找到他，告诉汪华说自己有一笔好买卖，但他是个人身份，不如公司签合同方便，想借用科庆公司的名义，让汪华给他出具一份科庆公司的业务介绍信，等合同签完后就还给科庆公司，并给汪华数目可观的报酬。汪华应允后，林某利用从科庆公司借用的业务介绍信，以科庆公司业务经理的身份和科庆公司的名义与东信公司签订了一份钢材购销合同，骗取了东信公司价值一百万元的钢材。林某将钢材卖掉后，携款潜逃。这一事件给科庆公司造成了信誉和财产上的损失。



项目任务

1. 如果你是宏利公司的总经理助理李强，你将在办公室印章的保管、使用等管理工作中做哪些改进？
2. 汪华在办公室介绍信的管理工作中要吸取什么样的教训？



任务分析

经过了这几件事后，宏利公司的经理助理李强在办公室印章的保管、使用等管理工作中应该要吸取教训，做一些改进，如单位的公章应该要放置在保险柜里，这样比放在办公桌的抽屉里相对来说要安全些；对于公司的合同章，李强应坚守一个原则：必须要有财务和法律顾问的亲笔签名，否则，无论如何也不能盖章，而且盖公司章，一定要认真审核内容，不符合盖章条件的，应坚持原则，无论如何也不能盖章；如果单位领导不在，就应让申请盖章者当着自己的面电话请示领导，领导发指令同意后，才能盖章。如果确因工作需要，别的部门借公章，李强应让他们履行严格的手续，并提醒他们按时归还，稳妥起见，还可以印发一些用印申请单，来提醒自己不要疏忽，申请单应复印一份，留作存档。

认真负责的工作态度，是单位公章管理者必须具备的职业道德，李强在以后的工作中，应不断强化这个职业素养，保证印章的管理工作不出差错。

科庆公司经理秘书汪华因一己之贪欲，私开公司介绍信加盖公章后交给林某使用，结果造成公司重大经济损失，汪华的教训是深刻的。在一般情况下，介绍信由单位印章管理人员负责掌管。介绍信与用印紧密相连，只有加盖印章的介绍信才能起到凭证的作用，因此，介绍信的管理与印章的管理同样重要，来不得半点马虎，否则，出了事故，当事人要负责任。在介绍信的管理中，一定要坚持原则，不为利诱，不为情动，按公司相关规定办事。



相关知识

印信是指印章和介绍信。在通常情况下，单位的印章和介绍信是交由办公室秘书管理，由于工作或其他事务的需要，人们常常要把一些材料拿到办公室加盖公章，或者要求开具介绍信，因此，印信管理也是办公室秘书的日常事务之一。如果管理使用不当，会给企业乃至社会造成危害，秘书人员必须认真重视这项工作。

1. 印章的管理与使用

(1) 印章的概念。印章，向下代表着一种权力，是机关职能的合法代表，向上则要代表责任，凡是有公章或签章的文件，领导要负一定的责任，机关发文、发函、签署合同、订立协议、出具证明等，均要有印才算合法有效。因此，印章是单位组织权力的象征和职责的标志。

(2) 印章的种类。印章按其性质和作用划分有多种，如表 2.9 所示。

表 2.9 印章种类一览表

名 称	释 义	适 用 范 围
公章	是一个企业的正式印章，标明企业法定名称，是企业的标志和象征，具有法定的权威和效力	多用于正式文件和介绍信、证明信等
专用章	是指企业为开展某一类专门性业务而使用的印章，这类印章在印文中除刊有企业的法定名称外，还应刊有专门的用途，如“财务专用章”、“合同专用章”等	这类印章不代表整个企业，只代表企业下属某一专门部门的职权
法定代表人私章	又称为手章或领导人签名章。它是根据企业主要负责人用钢笔或毛笔亲自签名制成的印章，其基本作用是以盖章代替手写签名；它代表法人，象征职权，因此具有权威性	银行支票、财务预算或决算、签订合同或协议等，除盖公章和专用章外，还须盖法定代表人私章才能生效
套印章	是指按照正式印章的原样制版而成的印章	专门用于印制大批量文件，它与正式印章具有同等的法定效力
钢印	不用印色，利用压力凹凸成形	一般用于证明性公文或证件
戳记	是为标志特定信息而使用的印章	如保密章、急件章、注销章等
缩印	是按照正常比例缩小用于印刷的专用公章	只能用在小型票证上，如税务发票及其他专用票等。不能作为正式印章用于介绍信或出具证明等

(3) 印章的刻制与启用。

① 印章的刻制是由企业凭刻章申请和开业通知到注册所在地公安局办理手续后，再到

其指定或授权的刻字社刻制。

② 印章刻制好后交到原审批的公安部门将印模备案，备案后才有法律效力。

③ 公章正式启用日应正式行文通告公司全体员工或有关客户、机构、部门，以便查核。如果机构变动、撤销或更改名称，印章应立即停止使用，封好后交原颁发单位予以注销。

(4) 印章的使用。

① 盖用单位印章，必须由单位主要负责人审核签名批准。但为了方便工作，对于一些一般性事务的用印，企业的领导也可授权部门负责人或印章管理人员审签。

② 秘书用印前，必须认真审核，明确了解用印的内容和目的，确认符合用印的手续后，在用印登记簿上逐项登记，方可用印，登记簿的主要内容如表 2.10 所示。

表 2.10 用印登记表

编号	用印时间	用印部门	用印内容	份数	批准人	经办人签名	备注

③ 对需留存的材料应在加盖印章前，留存一份，立卷归档。

④ 企业秘书在用印时应严格按照上司要求，亲自把握和使用，绝不能委托他人代为用印，更不能以印谋私，损害企业利益。

⑤ 用印时应注意盖印位置正确、端正、清晰，一次成功。

小技法

如何规范用印

印章盖在文末落款处，应上不压正文，下要“骑年盖月”，带有存根的公函、介绍信等用印时，除在规定处用印外，还应加盖“骑缝章”，即印章盖在正本和存根连接处的骑缝线上，以备查考。

(5) 印章的管理。

① 印章的保管工作一般由秘书担任，按照保密要求，管印者不得委托他人代取或代用印章，印章应放在专门的保险柜内，随用、随取、随锁。

② 做好印章保养工作，盖印下面要衬垫一定弹性的硬橡胶或厚纸等，防止印泥在坚硬

的物体上使用造成碰撞，印章应及时清洗，确保印迹清晰。

③ 如果因工作需要，别的部门需借用单位公章，须严格履行相关手续，可制作用印申请单，如表 2.11 所示。

表 2.11 用印申请单

文件标题			
发往机关		份数	
用印日期		用印申请人（签字）	
批准人（签字）		备注	

2. 介绍信的管理和使用

（1）介绍信的概念。介绍信是介绍企业成员出外办理有关公务并证明其身份的一种书面凭证。它具有介绍和证明的双重作用。

（2）介绍信的种类。从文面格式来看，介绍信主要有以下两种。

① 书信式。是用一般公文用纸（或印有单位名称的信笺）书写的介绍信，如下例所示。

【例文 1】

介绍信

××公司：

今介绍我公司×××、×××两位同志前往贵公司洽谈有关××产品销售的具体事宜，请予接洽为盼。

此致

敬礼

（有效期×天）

（印章）
×年×月×日

② 印刷式。是单位正式介绍信，先设计好固定的格式，然后大批量印刷，使用时只需在相关条项内填上相应的内容即可。印刷式介绍信一般都由持出联和存根两部分组成。如下例所示。

【例文 2】

No. ××××××

××公司介绍信（存根）
××介字第××号

_____:

兹介绍我公司_____等_____位同志前往你处联系_____

_____事宜。

××××年×月×日

(有效期×天)

No. ××××××

××公司
介绍信

_____:

兹介绍我公司_____等_____位同志前往你处联系_____

_____事宜，请予接洽。

此致

敬礼

(印章)

××××年×月×日

(有效期×天)

(3) 介绍信的使用。

① 凡领用介绍信者须经有关领导批准，秘书不得擅自开具发放。

② 开具介绍信时应由秘书自己填写介绍信栏目内各项内容，要求真实、完整，存根内容应与持出联内容一致。书写要工整，不得涂改，如果必须修改，要加盖更正章，或在修改处加盖公章。

③ 介绍信上应加盖企业公章，分别在右下方日期栏和存根线上（骑缝章）方为有效。

④ 秘书不得将空白介绍信或单位信笺加盖公章后交给领用人，不得委托他人或让领用人自己填写盖章，否则，出了事故，秘书要为此承担责任。

小技法

拟写介绍信的语言要求

介绍信的文字要简洁明确，使接洽单位一看便知派出人员前去的目的。不要含糊笼统地仅仅写上“前去联系工作”、“商洽有关事项”等。

(4) 介绍信的管理。

- ① 介绍信一般和公章由同一人（秘书）保管并使用，与公章须同等重视，不得缺页或丢失。
- ② 发放介绍信要进行登记，领用人要履行签字手续。印刷式介绍信可在存根上签字，书信式介绍信在专用登记表上签字。介绍信发放登记表如表 2.12 所示。

表 2.12 介绍信发放登记表

序号	发放时间	用途	前往单位	有效期限	使用人	批准人	领取人	备注

- ③ 介绍信开出后，如因故没有使用，应说明原因，立即退回，并将其粘贴在原存根处。
- ④ 介绍信不得随意放置，要妥善保管，防止丢失被盗。

3. 办公室印信管理注意事项

- (1) 秘书在保管和使用印信时应极其认真负责，讲原则，不循私情。
- (2) 建立和规范印信管理制度，一切按规定办事。
- (3) 印信若遗失，应立即通过新闻媒介公告做废，同时采取紧急补救措施，以避免造成任何损失。



相关链接

不是所有的公文都要盖章

人们在潜意识里认为，所有的公文都必须盖上印章后才能生效，其实不然。至少有两种情况是不需要盖章的：一是会议纪要，二是以电报形式发出的公文。这在国务院最新发布的《国家行政机关公文处理办法》第十条第九款中有明确规定：“公文除‘会议纪要’和以电报

形式发出的以外，应当加盖公章。”另外，目前还出现了一种新的情况，许多单位正处在有纸化办公和无纸化办公并行时期，有的单位的文件通过内部网络发布，下属单位则对文件进行下载，而在下载的文件上没有发文单位的公章。用这种方式发出的文件，其合法性和有效性值得怀疑，对内可能行得通，对外则必须加盖公章后才能生效。



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 单位专用公章能代替公章使用吗？为什么？
- (2) 印章使用的规范过程中有什么要求？
- (3) 带存根的介绍信上要盖几次章方为有效？

2. 案例分析

【案例1】 某公司新聘的秘书小徐，刚到任的第一件事就使她不能听命。原来是公司总经理要她马上到街上去刻一枚公司改换名称后的新印章，并要求她把原来这枚旧印章立即就地销毁。

分析与讨论：

小徐该怎么做？为什么？

【案例2】 新达公司巩秘书因公出差，临走时把印章交给了分管业务的熊科长代为保管。第二天，新达公司与一外商就联合开发的项目达成协议，熊科长为提高工作效率，在双方意见基本一致的情况下，就在合同上盖了章。五天后，巩秘书回到公司，看完合同大吃一惊，该合同让新达公司损失了50多万元。面对这样的后果，巩秘书瘫在椅子上，半天没回过神来。

分析与讨论：

请谈谈你对此案例的看法。

【案例3】 小李因公出差，需开具介绍信，找到办公室秘书小贺办理此事。小李要求小贺为其多开几份空白介绍信并在事先准备好的空白信笺上盖上单位公章，说是外出方便一些，以备急用。为此，小贺感到有些为难，但经不起小李的再三恳求与保证，还是按小李的要求做了。

分析与讨论：

小贺的做法是否正确，为什么？

【案例4】 金芬是公司的总经理秘书，平时工作积极认真，很得总经理信任。总经理把公司的公章交给她保管，从来没出过差错。一天，小金正在做事，一个久违的老朋友打电话过来了。小金知道总经理不在，就放心地跟朋友聊起来。正聊得开心，一位部门经理秘书小

柳拿着文件来找她盖章。她舍不得放下电话，就随手从抽屉里拿出公章，让小柳自己盖章。小柳走到旁边的沙发旁，在茶几上盖上了公章；见她用完了，小金随口说，你先放在那儿吧。于是小柳把公章放在茶几上自己回去了。这时有个工人搬着一箱稿纸进来，小张让他把箱子放在茶几上……

下午，总经理回来了，让小金给一份合同盖章。小金才发现公章不在抽屉里了。她想起来是上午小柳在茶几上用过，赶忙过来找，却没有看见；忽然又想起有工人进来过，她心里一着急，冲进去对总经理说：“经理，不好了，公章被人偷走了！”总经理大吃一惊，连忙问清楚事情的来龙去脉。他让小金先别着急，自己走到茶几旁一找，原来公章正躺在沙发下面呢。

分析与讨论：

秘书小金犯了哪些错误？

3. 实务训练

张秘书正在办公室工作，人事部经理进来，要求为一份文件盖章。经理刚走，销售部业务员小刘进来，要求为其出外联系业务开具一份公司介绍信。

实训说明：

- (1) 本部分实训在学校实训室进行。
- (2) 实训时，全班可分为若干个实训小组，每组3人，分别扮演人事部经理、张秘书、业务员小刘。
- (3) 在模拟的秘书办公室中轮流演示张秘书盖章、开具介绍信的全过程。
- (4) 其他学生对演示过程及结果进行评议。
- (5) 实训材料的准备：模拟印章、印泥、登记表、空白信笺等。
- (6) 注意印章加盖时的技术要求，要求学生现场拟写介绍信的内容。
- (7) 教师总结。

4. 课后拓展

如果条件允许，教师可组织学生到相关部门观摩印章管理专业人员的规范操作及程序。

第 6 单元

安排上司的差旅事务



情景案例

在安排上司的差旅事务上，有两件事让经理助理李强至今记忆犹新，教训深刻。

有一次是宏利公司肖总与金通公司经理就某合作项目安排了约见，预定在 7 月 9 日下午 1:00 开始。当时李强预订了 7 月 8 日晚直飞金通公司所在 A 城的机票。但肖总说 8 号晚上有个宴约，恐怕不能飞往 A 城。于是李强改订 7 月 9 日上午 8:00 的机票。但是，由于肖总晚上应酬时间太晚，而早班飞机又比较早，所以最终没能赶上班机。9 号上午又只有那一次航班，于是，肖总只能立即买飞往相邻城市 B 城的机票，再乘大巴车赶到 A 城的金通公司。由于迟到，金通公司经理不悦，认为宏利公司对该项目的合作缺乏诚意。宏利公司差点失去了与金通公司合作的商机。

还有一次是肖总要出国出差一个星期。李强把整理好的具体的行程安排打印后交给肖总。他自认为已经做得很好，谁知肖总顺口问他一句那里的天气最近怎么样？李强一时哑口无言，他赶紧边上网查边通知外销公司负责这个区域的业务员帮他问问客户。忙碌一阵，终于把未来一周的天气趋势交给肖总，他也暗暗松了口气。谁知肖总又问李路明有没有新的名片。他准备带一盒完整的名片出去。李强暗暗叫苦：印刷好的那么多名片偏偏在这个节骨眼上没有了。于是赶紧通知总务后勤紧急印刷。当李强再一次交给肖总印好的名片时，真的怕他再问什么。但肖总偏偏又问了。肖总要去的国家包括美国，李强却不知道普通双频手机在美国是不能用的。肖总问他的时候，李强只好回答说：“只要开通国际漫游就能用。”肖总却说：“怎么我听说，要什么 3 频手机呢？”李强赶紧说：“我去问问”。李强立刻打电话去本地的移动公司。对方非常热情，回答说不能在美国用，但是他们可以提供出租手机服务，并列举了一系列要办的手续……李强头都大了，只能一一记录，准备帮肖总办理租机。谁知等李强转达这个信息时，肖总轻轻问他：“可以直接买一个这样的 3 频手机吗？”李强又傻眼了，赶紧又说：“我去问问。”当时李强真是尴尬万分！最搞笑的是，当李强开始查询关于 3 频手机的介绍时才发现，并不是只有移动电信局才有 3 频手机，现在很多上市比较晚的手机早就是 3 频了。可李强只知道肖总用的是 Nokia，什么型号却不清楚。只有硬着头皮去问。那一刻他真的想杀了自己，怎么就这样笨。果然，肖总的手机功能非常强大，早就是 3 频。



项目任务

宏利公司的经理助理李强在安排上司的差旅事务上有何不当之处？上司公务旅行，秘书应该要做好哪些准备工作？



任务分析

宏利公司差点失去了与金通公司合作的商机，表面上看是宏利公司肖总缺乏时间观念误事，其实，主要责任还在于经理助理李强。约见时间是7月9日下午，预订7月8日晚的飞机票是正确的，但当肖总表示7月8日晚上有应酬，出发时间要改变时，作为秘书就要多长个心眼了，要充分考虑肖总的决定是否适宜，一是7月9日上午8:00虽然有一次飞往A城的飞机，但飞机能否按时起飞就是一个未知数，如果晚点起飞肯定会要影响下午的约见；二是即使飞机能按时起飞，但起飞时间较早，肖总如果前一晚应酬过晚，早晨未必能早起赶得上飞机，同样会影响下午的约见，因此，李强应向上司说明自己的想法，由肖总自己决定出发的时间，如果肖总仍坚持乘坐7月9日上午的飞机，李强也应及时提醒上司注意时间不要误机，履行作为一个秘书应尽的职责。

上司外出公务旅行，特别是出国公务旅行，秘书要为主考虑的事情就更多，李强自认为只要安排好上司的具体行程即可，却不知作为秘书，上司差旅中事无巨细凡是要考虑到的事务都要考虑到，如对方国家的特殊国情、节假日、气候、小费行情等一切能想到的都要想到，提前准备好出差必带的东西如名片、礼节性拜访赠品等。李强在安排上司的国外差旅事务时因准备不足处处显得被动，以至于在上司的咨询中尴尬万分。长此下去，只怕在上司心中的印象要大打折扣了。在秘书的准备工作中，常识的具备也是必需的，如普通双频手机在国外不能用等就应该要知道，要把这个情况及时告之上司，我们常说秘书是“杂家”，也包括了一些常识秘书必须要熟识，这是秘书的职业特点所决定的。

上司公务旅行，秘书的准备工作是很多的，无论做什么样的准备工作，秘书一定要细心周到，任何事情都要想在前，以保证上司的公务差旅顺利进行。



相关知识

由于工作的需要，单位领导会经常出差、旅行，很多出差旅行任务甚至是临时性决定下来的。但无论是国内出差还是国外出访，短期出差还是长期出差，在每次出差之前，秘书都要为领导做好相关的准备工作。

1. 差旅计划和旅程表

（1）制定差旅计划。差旅计划是上司出差能否顺利完成工作任务的重要前提。在制定差旅计划前，首先要了解公司差旅费用、交通、住宿标准的有关规定。一份周密详细的差旅计划至少应包括以下内容，如表 2.13 所示。

表 2.13 差旅计划表

项 目	内 容
时 间	出发、返回的日期及时间，中转时间，公务活动的时间，差旅期间就餐、休息时间
地 点	差旅抵达地（包括中转地），公务活动的地点，食宿地点
交通工具	出发、返回的交通工具，公务活动中使用的交通工具
具体事项	一是指商务活动内容，如访问、洽谈、会议、宴请娱乐活动以及会议计划、会晤主题的确定和差旅费用的预算等；二是指私人事务活动等
备 注	记录提醒上司需注意的事项，如抵达目的地需要中转的中转站或中转机场，开展公务活动需要携带的文件、合同、样品及其他资料，旅行区的天气状况，当地需要注意的一些风俗习惯和礼仪等，当地的联系人姓名、地址、电话号码、企业名称等。另外，上司的特别要求也要注明

（2）制定旅程表。旅程表实际上就是差旅计划的具体实施表。秘书安排完订票、订房的工作后，就要着手制定旅程表。旅程表可以在差旅计划中体现，也可以单独制定。它包括了差旅计划中的主要项目内容，但内容一般比差旅计划更详细，如表 2.14 所示。

表 2.14 旅行日程表

北京—广州	
××××年 6 月 4 日~6 月 6 日	
6 月 4 日 星期×	
上午×时	从家赴首都机场（公司派车）
×时	乘×次班机离京赴穗
×时	抵达广州（×××接机），住××酒店××房间（已预定好房间）
（酒店总机：××××××××）	
×时	参加××公司的午餐会
下午×时	与××公司××经理会谈，地点在××公司接待室（需用 1、2 号材料）
×时	与××公司××经理共进晚餐

续表

北京—广州××××年 6 月 4 日～6 月 6 日	
6 月 5 日 星期×	
上午×时	前往××贸易公司与××经理洽谈合作事宜（需用 3、4 号材料）
×时	洽谈结束，中午与××经理共进午餐
下午×时	拜访老朋友××厅×××厅长（礼品已备好）
×时	与×××厅长共进晚餐
6 月 6 日 星期×	
上午	处理私务
中午×时	在酒店用餐
下午×时	乘×次班机离穗回京（×××接机）

旅程表应一式三份，一份存档，一份给上司及家属，秘书存留一份。

2. 秘书为上司差旅做的准备

- （1）选择交通工具，订票。秘书通常采用电话或传真的方式订票。预订之后要及时确认和取票，取票后要认真核对机票上的姓名和火车车次、航班班次。
- （2）预订房间。安排上司住什么样的房间，秘书要根据上司的喜好和习惯来决定。要掌握订房的基本程序。可通过查找旅行手册、电话咨询和上网检索等方式获取宾客的预订信息。订房时应提供的信息：住宿者的姓名、抵达时间及大概离开时间，需预订的房间类型及特殊要求。

小技法

预定车票与安排住宿的小提示

秘书在准备预订车票时，一定要查用最新的列车时刻表，车次很有可能因为季节等原因发生变化。出差途中换车，稍不注意就会误车误点，所以能直达的就最好不要换车。如要换车，在时间上一定要安排得宽裕些。

如果出差的地方是第一次去，在那里有子公司或自己的事务所的话，就请他们代为联系安排住处。如果没有，就请当地旅游或交通部门介绍，最好不要去找自己的客户方或代理商。

- （3）准备必备的文件资料及上司随身携带的用品。上司出差要随身携带哪些东西，秘书一定要替上司想好。临行前秘书还要将这些用品按公与私分别列出清单，请上司过目，避免遗漏。上司出差一般要随身携带下列用品：名片、资料、笔记本、活动日程表、地图、交通

图、照相机及一些备用品，如替换衣服、洗漱用品、药品等。随身携带的选择是必需的，可带可不带的就尽量少带。

(4) 预支差旅费。秘书在上司出差前可申请预支差旅费。差旅费包括往返及当地的交通费、住宿费、餐费，以及其他可能的活动经费。差旅费的携带方式：现金、信用卡或支票。

3. 制定差旅计划、编制旅程表的注意事项

(1) 要明确并尊重上司的意图和要求，熟悉本公司对出差的有关规定。

(2) 要向有关服务部门或旅游机构索取旅行有关资料，了解当地交通工具、差旅路线及宾馆环境等情况。

(3) 差旅计划和旅程表要按时间顺序编排，条理应分明；时间安排不宜过紧或过松；要考虑上司的身体状况，时间上要留有余地。

(4) 国际差旅要注意时差问题。

(5) 多拟订几个差旅方案，供领导参考，最后选定最佳方案。

4. 出国差旅的准备工作

(1) 办理各种必要的出国手续。出国申请手续主要有五项：递呈出国申请书、办理护照、申请签证、办理健康证书、办理出境登记卡，具体内容及程序如表 2.15 所示。

表 2.15 出国申请手续一览表

办 理 项 目	内容及程序
办理出国申请	写明出国事由、出国路线、出国日程安排、出国组团人数等；申请书后要附出国人员名单（写出出国人员姓名、年龄、性别、职务、职称）以及外国公司所发的邀请函（副单）
办理护照	在国内，外交、公务和因公普通护照由外交部及其授权单位（各省、市、自治区的外事办公室）办理。在国外，由我国驻外使、领馆等外交机构负责办理。办理程序： （1）携带有关证件、主管部门的出国任务批件、出国人员政审批件、所去国有关公司的邀请书等文件；（2）填写有关卡片和申请表；（3）检查核对护照上出国人员姓名、籍贯、出生年月和地址等
申请签证	办好护照后，可通过下面的途径申请签证：（1）由本人亲自持护照和有关申请签证的材料到旅行国驻我国大使馆或领事馆办理；（2）委托权威可靠的签证代办机构代办； （3）可委托前往国家洽商的组织到前往有关国家的使（领）馆办理。取得签证后，要注意检查签证内容，发现有误，应立即提出并要求改正
办理健康证书	办理了有效护照和签证后，应持单位介绍信到所在地的卫生检疫部门进行卫生检疫和预防接种，领取“黄皮书”（即国际预防接种证书）。拿到“黄皮书”后，应进行认真查验

续表

办 理 项 目	内容及程序
办理出境登记卡	在办妥了上述各种手续后，再携带出国人员的护照、户口簿、居民身份证办理临时出境登记手续。凡出国超过六个月的（含六个月）人员，秘书则要携带上述证件到其常住户口所在地的公安派出所办理注销户口手续，然后凭护照、签证或入境许可证、临时出境登记单、注销户口的证明到护照颁发单位，把办理护照时领到的第一张“出境登记卡”换为第二张“出境登记卡”之后，可以购买机、车、船票离境出国

(2) 出行前的准备。

- ① 编制几种旅程方案，供上司选择，确定最佳方案后，将其打印成文。
- ② 为防意外事故，如医疗及行李丢失等，可通过代理人与保险公司办理保险。
- ③ 了解外汇信息，办理外币兑换。
- ④ 准备随身携带的物品，如服装、洗漱用品等。
- ⑤ 为上司准备必须携带的各种文件，如谈判合同，协议书等。
- ⑥ 检查相关证件：护照、签证、“黄皮书”、国际机票、外文名片、外币及其他必需的出国文件、证件等。
- ⑦ 收集所到国的背景资料。

小技法

秘书要建立自己的旅行信息资料库

如果上司经常出差，秘书应该做个“有心人”，在平时就要留意收集一些旅行资料，如交通图、时差表和飞机、火车时刻表以及一些旅馆介绍的小册子等；要了解旅行社的资质，与资质好的旅行社保持联系，或建立长期合作关系，建立自己的旅行（旅馆）信息资料库，并不断加以充实。



相关链接

出国旅行必知

1. 护照

护照是一个国家的公民出入本国国境和在国外旅行或居留时，由本国发给的一种证明该公民国籍和身份的合法证件。凡是出国人员均应持有本国政府颁发的合法的护照。如果持照人在国外旅行、逗留期间发生意外，所在国必须依照其所持护照，判明身份和国籍，然

后决定如何处理。同样,护照颁发国的驻外机构也要根据护照决定如何提供帮助或外交保护等。

我国的护照分为外交护照、公务护照、普通护照三种。普通护照又分为因公普通护照和因私普通护照。

2. 签证

签证是一个主权国家在本国或外国公民所持有护照或其他旅行证件上的签注、盖印,是表示允许其出入本国国境或者经过本国国境的证明。如果说护照是身份证的话,签证则可看成是出入证。签证一般可放在护照上,也可在其他证件上。如前往未建交国家,一般用单独的签证,与护照同时使用。我国的签证一般在护照上。

3. “黄皮书”

“黄皮书”即《国际预防接种证书》,因其封面通常为黄色而得名。“黄皮书”英文名称为 INTERNATIONAL CERTIFICATE OF VACCINATION。它是世界卫生组织为了保障出入国境人员的人身健康,防止某些疾病传染流行所要求的证明。“黄皮书”规定,入境者在进入接纳国的国境前,要接种牛痘、霍乱、黄热病疫苗,以防止某些疾病的国际性流行。如果出入境和过境者没有“黄皮书”,国境卫生检疫人员有权拒绝其出入境,甚至采取强制检疫措施。我国的“黄皮书”由卫生部统一印制,各省市卫生检疫站负责签发和注射疫苗。初次出国者,应持单位介绍信前往办理。已有“黄皮书”但需复种者,可凭“黄皮书”复件。

4. 时差

国际上规定,以英国格林威治时间(GMT)为标准时间,地球分为东区和西区,东区时间比GMT早,西区时间比GMT晚。调整时差对于乘坐国际航班的旅行者都是必不可少的。通俗的时差计算是以经线划分,格林威治以东每 15° 加一小时,格林威治以西每 15° 减一小时。

5. 出入境手续

(1) 边防检查。出入国境人员要持照填写出入境登记卡,交护照,检查签证。边防人员确认无误后,在护照内页盖上注明出入境口岸和日期的验讫章。有的国家入境时就要求填好一式两份的出入境卡,入境时收走一份,另一份夹在护照内等办理出境手续时再收走。

(2) 海关检查。填写海关申报单,包括姓名、性别、职业、国籍、护照号、发照日期、入境口岸、入境日期、逗留地址、行李件数以及所带物品的数量,大多数申报单还要求填写外币旅行支票、信用卡的数量等。然后携所带行李连同申报单一起到海关处结关。海关人员根据申报单进行检查。

(3) 安全检查。主要禁止携带武器、凶器、爆炸物和剧毒物等。所以在准备行李、礼品时应避免携带违规、违禁物品,以减少不必要的麻烦。

(4) 健康检疫。即交验“黄皮书”,对未接种的旅客会采取隔离、强制接种等措施。



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 上司即将到上海出差，秘书如何为上司拟制一份差旅计划？
- (2) 出国前要办好哪些主要手续？
- (3) 秘书为上司的差旅要做好哪些准备工作？

2. 案例分析

长沙伟基电子公司近期有两位经理要外出。一是刘伟总经理 6 月 3 日至 4 日到深圳参加一个电子新产品展销会；6 月 6 日到广州参加全国 × × 电子行业发展论坛，会议为期一天；6 月 11 日下午出席本公司的新产品推广会议。在深圳展销会和广州论坛有一定的空隙，他打算到公司驻深圳办事处，了解该处下一步的工作计划，并到广州市探访一位老朋友。二是主管业务的赵总，将于 6 月 4 日动身到美国 × × 公司参观考察，并初步商谈双方合作的意向，时间为 6 天，但他从未出过国门。公司行政经理让秘书小马负责为两位上司制定差旅计划。小马工作速度很快，第二天就把计划做好了并交行政经理审阅。下面是秘书小马做的差旅计划书：

公司领导差旅计划书

根据公司行政会议的决定，刘总、黄总将于近期出差，具体安排如下：

刘总计划：

- | | |
|---------------|----------------------------|
| 6 月 3 日 | 刘总去深圳； |
| 6 月 3 日 ~ 4 日 | 参加深圳电子产品展销会； |
| 6 月 5 日 | 到公司驻深圳办事处了解工作，并到广州探访他的老朋友； |
| 6 月 6 日 | 到广州参加全国 × × 电子行业发展论坛； |
| 6 月 7 日 | 在广州乘飞机回来； |
| 6 月 11 日 | 出席公司新产品推介会。 |

黄总计划：

- | | |
|----------|----------------------|
| 6 月 4 日 | 办理护照和签证； |
| 6 月 5 日 | 飞抵华盛顿； |
| 6 月 6 日 | 参观考察美国 × × 公司； |
| 6 月 7 日 | 与美国 × × 公司商谈双方合作的意向； |
| 6 月 8 日 | 游览纽约； |
| 6 月 9 日 | 飞回长沙； |
| 6 月 11 日 | 出席公司新产品推介会。 |

分析与讨论：

- (1) 秘书小马拟写的上司差旅计划书存在什么问题？
- (2) 你如何帮助小马修改她写的计划书，使这份差旅计划书规范可行？

3. 实务训练

湖南长沙真味佳饮品公司领导因公务需要，要携公司经理助理高明到杭州出差三天，主要是同杭州娃哈哈集团公司洽谈某果酸饮料项目前期合作有关事宜。高助理及其同事必须要完成公司领导出差前的准备工作。他们要完成的任务是：

- (1) 搜集杭州娃哈哈集团公司的有关材料；
- (2) 选择去杭州的旅行方式，查询长沙到杭州的火车、航空等信息资料，并做书面整理（车次、航班、价位、起迄时间等）；
- (3) 预订火车或飞机票，搜集当地预订票受理点电话、地点、联系人（学生可到有关受理点询问或电话询问），并做书面整理；
- (4) 资料查询了解、选择杭州宾馆；
- (5) 以所在学校为对象，收集本单位外出人员差旅费报销标准；
- (6) 拟定一份上司差旅计划书。

实训说明：

- (1) 本部分实训为开放性实训，在课外进行。
- (2) 实训时，全班可先分为若干个实训小组，每组4人，分别扮演高助理及其同事。
- (3) 实训小组组长明确组员扮演的角色，对实训任务进行分工，在规定的时间内必须完成各自的任务。
- (4) 在实训中既要求独立操作，又要求组员之间相互协作。
- (5) 在规定时间内各组上交完成任务文本，教师集中评议。
- (6) 以上实训很多环节必须是真实的，应该做到实质性的任务落实。

第7单元**办公室零用现金管理和公务费用报销****情景案例**

宏利公司行政部的几台计算机出了问题，经常死机。行政经理让秘书贾珊联系公司技术部请技术人员帮忙来修理一下。贾秘书找到技术部，技术部负责人说这段时间技术部都在忙

于新产品的开发，实在抽不出人来，只能等以后再说。贾珊向行政经理汇报，行政经理有些着急，说办公室工作不能停。他突然想起什么，说办公室新聘的秘书左景在学校学的就是计算机，让他试试吧。下午左景检查了出问题的计算机，说修好没问题，只是要更换一些配件，需要几百元。贾秘书负责办公室零用现金的管理，她从自己办公桌抽屉里的零用现金中拿出五百元，交给左景去购买配件。第二天，办公室的几台计算机终于修好了。

第二天刚上班，文印室的小赵来找贾珊，说前些天文印室购买了一批打印用的 A4 纸，她交给贾珊一张发票，贾秘书看了看金额，就把钱支付给了小赵。十点钟，行政经理找到贾珊，说明天动身去杭州出差两天，要贾珊去公司财务部借款。贾珊说正好办公室零用现金还有几千元，便让行政经理先拿去用，回来再报销。行政经理走后，贾珊这才想起办公室支出的费用已达到一定数额，需要到财务部门报销并将现金返还进行周转。她清理了抽屉里的一堆票据，发现有些票据她已想不起经手人是谁，甚至在发票里还夹杂了几张购货收据。果然，当她拿着票据到公司财务部报销时，就遇到了麻烦。



项目任务

贾秘书到公司财务部报销会遇到什么麻烦？你认为贾秘书在办公室零用现金的管理和公务费用报销的工作中需要做哪些改进？



任务分析

贾秘书到公司财务部报销，公司财务人员在核对报销票据时会责成贾秘书对没有注明经手人的票据必须要找到经手人并亲自上面签字证明，否则不会予以报销，另外，按照财务规定，购货收据一般不能作为报销凭据，因此，贾秘书要顺利完成费用报销，恐怕还有一些善后工作必须要做。

贾秘书在办公室零用现金管理和公务费用报销的工作中存在很多问题，必须要加以改进，否则麻烦会更多。如办公室零用现金不能随便放置在办公室的抽屉内，这样做存在很大的安全隐患，应将现金锁在办公室保险箱内，如果数额过大，最好存入银行，办公室里不要留太多现金。另外，贾秘书支付给文印室小赵办公费用的做法违反了办公室零用现金的管理操作程序，小赵首先要向领导提出购买办公用品申请，填写相关凭单，经领导签字同意，贾秘书予以认真审核后，才能将现金支付给小赵。贾秘书将办公室零用现金当做差旅费借给行政经理的做法也是不正确的，不能将办公室零用现金等同于差旅费，两者的用途是不同的，贾秘书应按公司相关规定到财务部为行政经理预支差旅费用。

贾秘书必须要了解和掌握办公室零用现金管理和公务费用报销的基本知识，否则很难胜任秘书工作。



相关知识

1. 办公室零用现金的管理

公司企业付款，一般都是通过银行转账结算，或者使用支票、汇票等结算。但在企业日常的运营当中，许多开销不可能用支票等形式来支付，一些小额的办公费用难于多次去财务临时支取，因此，许多企业办公室常设立有一笔零用现金或称做备用金，以用于小额开销，以备急用。秘书应做好这笔零用现金的保管和使用工作。

(1) 办公室零用现金的用途、数额和保管。办公室零用现金是用于支付本市交通费、邮资、接待用的茶点费、停车费和添置少量的办公用品。它通常是由企业领导和财务负责人批准后由秘书保管和支出。它的数额根据企业的规模和平时小额支出的数额来确定，秘书领取零用现金后，应将现金锁在办公室保险柜内，并负责保管和支付。

小技法

零用现金管理须知

对公司小额现金的管理要建立专门的制度，从预借到支出都要严格按规章办理。秘书在处理这类小额现金时，特别要注意的是不要将它和差旅费等混同起来。

(2) 办公室零用现金管理的方法。

① 建立零用现金账簿。秘书应建立一本零用现金账簿，清楚注明收到现金的日期、收据编号、金额数量和支出现金的日期、用途、零用现金凭单编号、金额、余额等。有时还要对账目进行分析，了解花销的情况和去向。

② 填写零用现金凭单。内部工作人员需要领取零用现金时，应填写零用现金凭单，提交开销的项目和用途、日期、金额。零用现金凭单样例如表 2.16 所示。

表 2.16 零用现金凭单

零用现金凭单	编号
项目和用途	金额
申请人签名	日期
审批人签名	日期
账页编号支付	日期

③ 零用现金使用审批。秘书要认真核对零用现金凭单，经审批人（通常是企业中分管财务的领导）审批签字后，方可将现金支付给申请者。

④ 核对领取者提交的单据。秘书要认真核对领取者提交的发票等单据上的用途、内容、金额是否与零用现金凭单上填写的完全一致，然后将发票等单据附在零用现金凭单后面。

⑤ 做好支出记录。每当支出一笔现金，秘书均须及时在零用现金账簿上记录。

⑥ 定期财务报销。当支出的费用达到一定数额后或月末，秘书再到财务部门报销并将现金返还到零用现金箱中进行周转。

（3）零用现金管理的注意事项。

① 秘书应严格遵守办公程序和财务制度，不应自己或协助他人建立办公室的“小金库”。

② 秘书保管备用金，应及时把办公室的开支记录下来，以便了解办公开支的情况，也可以作为资料存查。

2. 公务费用的报销

有时为公司办事需要花些费用，如出差或接待客人等，事后就需要报销费用。但这些费用不能从零用现金中支付，而需要直接到财务部门申请费用和报销结算。

（1）公务费用报销的工作步骤。

① 申请人提交费用申请报告或填写费用申请表，详细说明需要经费的人员、时间、用途和金额等情况，并亲自签字。

② 申请报告或申请表必须经过主管领导的审核同意，并签字批准。

③ 将获得批准的费用申请报告或费用申请表提交财务部门，领取支票或现金借款；另一种情况是先由申请人垫付，完成工作。

④ 在公务活动中，无论是使用支票，还是使用现金，都要向对方索取相应的发票，其内容中填写的时间、项目、费用等应与使用者实际用途相符，并应盖有出具发票单位的财务专用章。

⑤ 工作结束，申请者应将发票附在“旅差费报销单”后面，并亲自签字提交出纳部门，由出纳部门把先前领取的现金数额和支出情况进行结算。如果是先由申请人垫付的，在提交票据和“报销凭单”后，方可返还现金。

⑥ 如果公务活动中计划的费用不够，需要超出时，应提前向有关领导报告，在得到许可和批准后，超出的部分才可得到报销。

“旅差费报销单”样例如表 2-17 所示。

表 2.17 旅差费报销单

第 页
共 页

部门 填报日期 年 月 日

姓 名				出差事由				出差日期		自 年 月 日		至 年 月 日 共 天						
起讫时间及地点						车 船 费		夜间乘车补助费			出差补助费			住 宿 费			其 他	
月	日	起	月	日	讫	类 别	金 额	时 间	标准	金额	日 数	标 准	金 额	日 数	标 准	金 额	摘 要	金 额
小 计																		
总计金额 万 仟 佰 拾 元 角 分																		
(大写)											预支_____核销_____退补_____							

主管 部门 审核 填报人

- (2) 注意事项。
- ① 提前向企业有关领导报告报销的相关事宜；
 - ② 领导批准后，要严格按照公司的有关规定履行报销手续；
 - ③ 报销要及时。

3. 出差费用的办理

企业领导或主管的国内外出差费用，经常由秘书办理或协助办理。因此，秘书要事先做好准备，熟悉出差费用的各种办理方法。

- (1) 办理信用卡。信用卡可以从银行取得，上面开列了支款人的姓名、签名、号码和最高支款金额数等内容。这笔金额要从企业存在银行的存款账户中扣除。当出差者在外需要现金时，可以持信用卡去指定的银行支取，所支金额要记在信用卡上。信用卡一般可以透支，所以一张信用卡通常包括一笔很大的金额。
- (2) 办理旅行支票。出差者可以在银行和一些旅行社购买金额较小的旅行支票。支票使用者在使用时必须要在支票上签字，支取旅行支票时，必须由使用者在支票上再次签字。
- (3) 办理快汇汇票。快汇汇票是由秘书购认，可以交给或寄给指定的出差者。与持有普

通支票一样，出差者可凭这种汇票收取现金，或者转让给他人。

当领导或主管出差回来后，秘书有时还需代上司整理出差费用记录，转交会计人员报销有关费用。

小技法

秘书如何替上司报销差旅费

上司出差回来后，秘书要代替上司报销差旅费。秘书应将上司所有出差票据整理好，按财务部门指定的单据填好，分门别类地算好，将所有单据按财务部门的规定贴在出差报销单后面，然后，将报销单交上司本人或财务部门负责人审核签字。报销时应根据出差之前预借金额和出差发生的实际费用的差额，多退少补。



相关链接

秘书为何要具备一定的财务常识

在公司内部，一般都设有财务部门，专门负责财务方面的工作，除非你的上司直接负责这个部门，作为秘书没有必要具备专门的会计知识。但是，为了让上司在企业经营过程中，掌握企业的经营动态，通过财务报表了解企业经营状况，因此，作为秘书对财务知识多少要有些了解。上司通过财务报表知道企业的实际状况，预测企业的未来，如发现企业经营不景气，就可以采取措施降低费用，从这个意义上来讲，秘书具备一定的财务知识对其工作顺利开展将大有好处。



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 企业办公室为何要预留零用现金？有何用途？
- (2) 办公室零用现金如何管理？
- (3) 上司出差的费用如何到财务部门报销结算？

2. 案例分析

××公司零用金管理细则

1. 有关零用金的设置划分如下所述：
 - (1) 公司本部由财务部负责各单位的零星支付。

(2) 工地总务组负责设置零用金管理人员, 尽可能由原办理总务人员兼办, 必要时再行研讨设置专人办理。

2. 零用金额暂定, 工地每月稳定保持5万元, 将来视实际状况或减或增, 再行研办。

3. 零用金借支程序。

(1) 各单位零星费用开支, 如需预备现金, 应填具零用金借(还)款通知单, 交零用金管理人员, 凭单支取现金。

(2) 零用金之暂支, 不得超过1000元, 特别事故者应由企业部经理核准。

(3) 零用金之借支, 经手人应予一星期内取得正式发票加盖经手人与主管之费用章后, 交零用金管理人冲转借支, 如超过一星期尚未办理冲转手续的须将该款转入经手人私人借支户, 并于当月发薪时一次扣还。

4. 零用金保管及作业程序。

(1) 零用金之收支应设立零用金账户, 并编制收支日报送呈经理核阅。

(2) 零用金每星期应将收到的发票, 编制零用支出传票结报一次, 送交财务部。

(3) 财务部收到零用金支出传票后, 应于当天即行付款, 以期保持零用金总额与周转。

(4) 财务部收到零用金支付传票, 补足零用金后, 如发现所附单据有疑问, 可直接通知各部经手人办理补正手续, 如经手人延搁不办的照第3条第3款办理。

(5) 零用金账户应逐月清结。

5. 零用金应由保管人出具保管收据, 存财务部, 如有短少概由保管人员负责赔偿。

6. 本细则经批准后实施。

分析与讨论:

(1) 许多企业为了实现对零用金的管理, 都制定了一系列切实可行的制度或措施, 上述《××公司零用金管理细则》(以下简称《细则》)具体规定了该公司在这方面的制度, 这个制度的施行有何作用?

(2) 上述《细则》在公司零用金的管理上采取了哪些切实可行的方法?

3. 实务训练

谢秘书正在办公室工作, 公司前台秘书小李进来, 说接待用的茶叶不够, 要求购买三听“铁观音”。谢秘书按正常程序为她办理支借手续。小李刚走, 公司王经理进来, 要求谢秘书为他办理出差费用报销手续。谢秘书整理其出差相关票据并及时到财务部办理完结。

实训说明:

(1) 本部分实训在学校实训室进行。

(2) 实训时, 全班可分为若干个实训小组, 每组4人, 分别扮演谢秘书、王经理、前台秘书小李、会计老赵。

(3) 在模拟的秘书办公室、财务室中轮流演示谢秘书借支办公室零用现金、整理票据及报销出差费用的全过程。

(4) 其他学生对演示过程及结果进行评议。

(5) 实训材料的准备：零用现金账簿、零用现金凭单、旅差费报销单、若干张发票等。
相关实训材料学生可自己制作。

(6) 教师总结。

知识小结

办公室日常事务性工作秘书职能活动中的经常性工作，包括办公环境的管理、电话的接打、邮件的处理、办公室时间管理、印信管理以及上司差旅事务安排、办公室零用现金管理和公务费用报销等工作内容。办公室秘书应充分认识办公室日常事务性工作的重要性，准确领会单位领导的工作意图，掌握各项办公项目的工作程序 and 操作方法，养成认真、负责、严谨、规范的办公室工作习惯，成为领导管理工作中的得力助手，从而保障单位组织各项工作顺利有效地运行。

模块3

办公室接待工作

学习目标

知识点:

- 了解接待工作的内容和特点
- 掌握接待工作的操作规范和要求

能力点:

- 掌握具体接待工作的方法
- 能区分接待对象，确认不同的接待规格
- 根据不同的接待对象，区分相应的接待方法

素质点:

- 培养灵活多样的接待技巧和应变能力，提升秘书人员素质
 - 培养全局意识养成严谨、规范的办公室接待工作习惯
-

第1单元

办公室接待工作概述



情景案例

何秘书是一位刚参加工作不久的新人，这天上午她正在办公室里忙碌准备下午公司的招聘面试会，她把参加面试的人员名单打印了一份出来，并通知面试人员下午面试的时间和地点。这时突然传来一阵敲门声，何秘书头也没抬地说了声“进来”，又继续打电话。

“何秘书，在忙什么呢，这么认真啊。”背后一个声音传来。

何秘书回头一看，原来是与公司有长期合作关系的某酒店的马总，“哎呀，马总，你有什么事吗？”

“呵呵，不是你们老板约我今天来结账吗？还是你给我打的电话。”

“啊，对对，我马上带你去。”何秘书拍拍脑袋，急急忙忙带马总去老板办公室，到了老板办公室门口，何秘书说马总你自己进去吧，我们老板在里面呢，说完就走了。回到办公室何秘书又继续忙自己的事，这时市场部的王经理带了位客户过来。原来是上次来过的跟老板谈下半年销售合作事项的宏达公司的胡总，王经理问何秘书“老板在么？”，何秘书说：“在呢。”

“那我们进去了。”王经理说，何秘书“哦”了声就继续做事。过了一会办公室内线电话响起，何秘书抓起电话问：“找谁啊？”，对方在电话里说：“何秘书，麻烦你倒四杯茶过来。”“啊，四杯？好好，马上来。”原来是老板的电话。何秘书马上找出茶杯去泡茶，一倒水发现水流出来了，原来是一个杯子底部破了，她又赶紧换了个杯子，等她把茶水准备好想送过去时，发现老板已经把客人送出来了。何秘书端着茶进也不是，退也不是，尴尬地站在那儿。

下班时，老板要何秘书晚上把公司的相关工作制度好好看看，明天早上交一份体会给他。



项目任务

1. 何秘书在这次接待工作中哪些地方出了问题？
2. 如果你是何秘书，你会如何认识并做好接待工作？



任务分析

何秘书在这次接待工作中，首先没有注重接待工作的礼节，尽管工作很忙，但是对于每位来访客人都应有起码的礼貌，因为一个秘书代表的是公司的形象，其言谈举止已不是个人的行为。其次，何秘书对接待工作的流程缺乏相应的认识，没有充分做好接待工作的准备，在同时接待两起来客时，应该要注意处理的先后顺序，不应该把两批客人同时带到老板办公室，造成老板工作的被动。她可以先请王经理和客人先在办公室稍候，给客人准备好茶水，让王经理代为招呼客人，自己则应立即向领导汇报，在得到老板的指示后再做下一步的工作安排。



相关知识

1. 接待的概念与种类

接待是指对来访者给予相应服务的活动。根据不同的对象，不同的来访目的，接待工作的分类也各不相同，具体如表 3.1 所示。

表 3.1 接待的种类

划分标准	种 类
接待对象	内宾接待、外宾接待
接待规格	高规格接待、对等接待、低规格接待
来访者意图	会议接待、视察接待、参观接待、公务接待和其他接待
来访者的形式	计划性接待、随机接待

2. 接待的原则

(1) 热情礼貌。秘书是客人最先见到的单位成员，秘书的形象直接影响着客人对单位形象的判断。因此，秘书在接待来访者时，不论是谁，都要做到热情礼貌，周到大方，平等对待，主动为来宾提供各种必要的服务。

小技法

迎接来客的“3S”

秘书见到客人的第一时间，要遵从礼仪上的“3S”原则，即站起来（stand up）、注视对方（see）、微笑（smile），以良好的公司形象迎接来客。

(2) 细致周到。不论在哪个接待环节,都需要秘书人员认真、细致、耐心。如客人到来,秘书要主动迎上前,微笑问候,仔细询问对方的来意。对于初次来访的客人,应主动引路,在客人告辞时要提醒对方有无遗漏物品,在计划性接待工作中,秘书要拟写出详细的接待方案,直至实施的每个具体环节上,分清部门职责,明确个人任务,在安排布置时,也要检查督促。

(3) 勤俭节约。接待工作是办公室的常规工作,每年都有各种各样的接待任务,秘书人员在做好接待准备和服务工作的同时,也要注意接待经费的控制。要从简节约,精打细算,避免铺张浪费,要学会做好接待经费预算,节约接待成本。在安排宴请、参观、娱乐、座谈会等项目时,尽量减少不必要的开支,缩短接待时间,控制参与人数,提高接待工作效率。

(4) 严守机密。严守机密是指秘书在接待过程中,要注意各方面的保密工作。既要体现热情友好的合作态度,又要注意控制信息透露的度,做到该说的一字不少,不该说的一字不多。要按照单位规定,协调行动,统一对外口径,特别在涉外接待中要谨言慎行,严格按单位的保密制度办事,严防泄密。

(5) 尊重个人。接待工作也要注重以人为本,尊重个人的意愿和隐私。例如,秘书在接待工作中会主动帮客人提行李,但如果客人不同意,就不要勉强,有的可能是客人的私人物品或贵重物品,不适合假手他人;再如喝酒,中国人习惯认为向他人敬酒是礼貌客气热情的表现,因此不管对方酒量大小,都要一而再,再而三地对方频频举杯,以致最后双方酩酊大醉,洋相百出。在接待客人时,对于个人的疾病、年龄、婚姻、收入、私人电话、宗教信仰、政治态度等都要避免过问。尊重个人,就是尊重他的选择、尊重个人习惯、尊重个人隐私。

3. 接待的准备

做好接待工作,前期准备工作是非常重要的,主要从环境准备和物质准备两方面入手。

(1) 环境准备。接待准备的环境主要是指单位的整体环境和接待室或会客室的局部环境两部分。

单位的整体环境要求安全、整齐、干净、无乱堆乱放现象。会客室、接待室的地点要安静,防止干扰,减少或尽可能消除噪声的来源。会客室的布置要注意审美,既不能太华丽,也不能太简陋。室内设施要完善,物品摆放要整齐。要保持会客室的清洁,室内空气保持流通,照明光线要充足,为了调节空气,最好在室内摆放一些绿色植物。

小技法

会客室植物摆放方案

环境特点：植物摆放的空间不大，温度适宜，一般在25℃左右，日夜温差变化小，空气质量一般，不同位置的光照差别较大，人员流动多。

摆放建议：办公室内的植物布置，除了美化作用外，空气净化作用也很重要。由于电脑等办公设备的增多，辐射也增加了，所以采用一些对空气净化作用大的植物尤为重要，比如黄金葛、金琥等植物。另外由于空间的限制，采用一些垂吊植物也可增加绿化的层次感。

建议植物：植物的选择要避免针刺类、落叶类的植物，最好选择常绿植物，如龙血树、金钱树、万年青、常春藤、叶兰、虎尾兰、龟背竹等。

（2）物质准备。

① 茶、水、饮料的准备。

a. 秘书人员应将茶杯整齐摆放在每个座位的右前方，茶水不应超过杯子的2/3的位置，茶叶可采用袋装的，也可采用散装的，但茶叶的加入量不要太多，一般能盖住杯底即可。

b. 如果是使用饮水机，要提前半小时把饮水机打开，如果是使用热水瓶也应提前准备好放在接待室。

c. 如果是使用饮料的，就要提前将饮料在每个座位右前侧摆放整齐。

② 水果、点心的准备。

a. 如果接待时需要准备水果点心之类的，秘书人员就要提前将水果洗净，摆放在盘子里，放在桌面中间或不影响记录和翻阅文件的位置。

b. 如果是长方形桌子，就应将水果混合摆放，分盘放置，如果是茶几等分散型桌子，则应将水果分成小盘分桌放置。

c. 水果的选择和购买还应考虑到来宾的身份、人数、性别、年龄等，如果有男士，则可以考虑增加烟、口香糖之类；如果有女士，则可以增加小点心、糖果、零食之类。但是要注意避免选择吃相不雅或有异味的食品，腐烂变质的水果不要购买，咀嚼时发出太大响声的食品不买，太大、太重的水果要事先切分好，并在盘子旁边准备好牙签。

③ 烟、火、烟灰缸的准备。桌面上要摆放稍大点的烟灰缸，用来装垃圾和烟灰，也可在座位旁放置小型的垃圾桶，还要准备好纸巾、打火机、火柴等用品。

④ 相关资料的准备。在会客室可以放置一些单位简介、产品样本、报刊杂志等对外宣传资料，但不能放置单位电话一览表等内部资料。



相关链接

秘书接待的几种不同方式

1. 迎送式：秘书对来访客人起身相迎，离开时起身离座相送，重要客人送至门口或电梯口，老人小孩送至大门口，或车门边，注意要打开车门，一手扶车门顶，一手示意。
2. 引见式：秘书将客人介绍给领导和有关部门。
3. 参与式：主宾会见，秘书参与陪同，主要工作是准备资料，现场服务，做好记录。
4. 陪同式：主方安排客方参观游览，秘书负责联络餐饮、住宿、休息点、交通路线，并充当导游角色，介绍当地风土人情、旅游景点、历史传闻等。
5. 完全式：秘书代领导完成接待的全过程。需要秘书周到细致安排。



实践训练

1. 课堂讨论

【情景1】 一位快递公司的工作人员来送包裹，碰巧陈秘书正在电脑前打印一份重要文件，他在听到敲门声后回头看了一眼没有起身，就对那位工作人员说：“你放下东西可以走了。”那位送快递的人走了一路比较热，就问：“我可以在这喝杯水吗？”陈秘书说：“那你自己倒吧，我正忙着呢。”陈秘书的接待是否妥当？为什么？

【情景2】 王丽是天福科技有限公司的前台秘书，这天来了两位衣着光鲜的客人，王丽满脸含笑地问有什么需要帮忙的，客人说要见总经理，王丽告诉他们说，总经理正在主持会议，没时间会客。客人说这么忙，真辛苦，王丽回答说，“可不，下周二新产品发布会就要开了，全公司的人都在为这事忙呢。”来人客气地告辞了。就在天福公司召开新闻发布会的前一天，它的最大的竞争对手提前发布了新产品信息，迫使天福公司不得不临时改变时间，从而损失了大量客户。秘书王丽的接待工作有何失误之处？

2. 案例分析

早餐引起的风波

某工贸公司办公室接到另一公司刘副经理带领工程技术人员来协助工作的电话通知，立即向公司领导做了汇报。公司领导非常重视，要求一定要接待好，并把接待任务交给郑秘书负责。郑秘书按照领导指示和有关规定拟好接待方案报领导审批，并按批准的方案安排好住宿、用车和迎送等事项。客人到达的当天，还陪公司领导与客人共进晚餐，席间刘副经理高兴地说：“你们接待这样热情，我们一定把工作搞好，用实际行动来感谢你们。”看来，客人和领导都很满意。但是，由于郑秘书的疏忽，他既没有向客人和餐厅交代早餐事宜，次日早

晨又没前来带客人进餐。快到九点钟了，准备开座谈会，公司领导乘车到达客人住地时，见刘副经理和其他客人站在门口等候，陪同前来迎接的李秘书眼疾口快地对公司领导说：“他们时间抓得真紧，我们还没到，就出来等了。”谁知，到前面一问，才知他们还没吃早餐。公司领导很不好意思，只好一边表示歉意，一边陪客人进餐。等吃罢早餐，开会时已经快十点钟了。事后，公司领导严肃地批评了郑秘书。郑秘书还很不服气，心想：“不就是一顿早餐嘛，补上就行了，何必小题大作。”

分析与讨论：

- (1) 早餐问题虽小，但安排不当会带来什么不良影响？
- (2) 郑秘书在此次接待工作中的疏忽说明了什么问题？
- (3) 通过这个案例你受到了什么启示？

第2单元

计划性接待工作



情景案例

2004年宏运纸业有限公司××分公司经营颇有成效，实现经济效益翻番。为表彰××分公司取得的成绩，总公司决定派公司副总王维、销售部主管张德成以及办公室秘书于芬一行三人到××市来检查工作，交流经验。

××分公司的秘书马韵璇接到接待任务后，马上到主管办公室请示工作，了解详细的情况后，她认真拟写了接待方案，交给老板审核同意后及时通知相关责任人，并把各自的工作任务以表格的形式打印出来交到个人手中，还提前打电话到××大酒店为检查小组预定了房间，并特意吩咐宾馆服务员注意把他们的房间楼层调高，因为王总有轻微的神经衰弱症，睡觉需要安静。到了王总来的前一天，她把各项工作的负责人召集起来，一起检查各个接待环节的准备工作是否到位，下班前她再次跟主管确定明天去接机的时间。

第二天早上，马秘书按照约定时间等候主管一起前往机场接机，不料主管突然来电说自己女儿发高烧，家人没人照料，他现在正在医院，暂时来不了了。马秘书听后赶紧跟公司副主管联系，请他马上过来一同去接机，接着她又给对方秘书发了条信息，说明原因，并提前5分钟到达机场。见到王总后主动迎上前表示欢迎，并代主管致歉，解释不能亲自来迎接的原因。王总表示理解，双方简单交谈后，马秘书把他们带到车边，帮客人把车后门打开，请客人一一坐好。一路上她概要地介绍了××市的城市特色以及近几年的发展，还建议他们去尝尝当地有名的特色小吃，王副总和随行人员愉快地接受了，表示有机会一定去。到了酒店，

马秘书到服务总台领取早就预定好的房间的钥匙，带领他们到各自的房间，在简单地交代了日程安排后，就礼貌地告辞了。晚上安排了丰盛的晚宴给王总一行接风，并准备了丰富多彩的员工节目，引得王总哈哈大笑。第二天上午听取分公司主管报，参观公司，下午去了××市几个有名的景点，顺道品尝了当地的特色小吃，整个接待工作顺利完成，马秘书也因此受到了主管的表扬。



项目任务

1. 试分析马秘书在这次接待工作中是按照怎样的接待程序进行的？有何成功之处？
2. 请根据案例材料拟写一份接待方案。



任务分析

计划性接待工作是秘书接待工作中的一项重要内容，相对于随机性接待工作，计划性接待有更充足的准备时间，但是由于接待过程时间长，涉及的部门和人员多，因此也会有很多突发性事件发生，这就要求我们在做好接待计划的同时必须要考虑到各种可能出现的意外情况，并做好应急准备，这样才是真正的有计划接待。马秘书的成功之处在于她较为细致地考虑到了接待工作的各个环节，并做了周密、全面的安排。她首先详细了解了来宾的情况，注意到了来宾的生活习惯；其次拟定了详细的接待方案，任务分工明确，责任落实到人，这样就不会造成遗漏和混乱局面；最后是她是在客人到达前能做好各项工作的检查和回顾，随时与各方面人员保持联系。另外，马秘书对于突发事件有较为妥当的应变方法，临变不乱，沉着应对，使接待工作能按计划顺利进行。



相关知识

1. 接待的基本程序

(1) 收集来宾资料。充分收集来宾资料是做好接待工作的前提。秘书人员收集来宾的资料主要包括收集来宾的国别或地区，来宾代表的机构或组织，来宾的姓名、性别、人数、年龄、身份、职务、民族、宗教信仰、生活习惯、抵达的时间地点，离开的时间地点，乘坐的交通工具和行程安排，来宾来访的意图和目的等。

(2) 制定接待计划。接待计划是整个接待工作的依据，秘书在制定接待计划时要充分考虑到各方面的需要，接待计划要尽量具体、详细、实用，起到指导性和工具性作用。接待计划的内容主要包括以下几个部分。

① 制定接待方针。接待方针是接待工作的总的指导思想和要求，秘书人员在接待不同身份的来宾时，侧重点要有所区别。如在接待上级领导时应注重人身安全；在接待少数民族

客户时，要强调尊重民族习惯；在接待外宾时，要强调国际礼仪；在接待外地客人时，要做好生活服务；在接待重要的合作客户时，要做好安全保密等。

② 确定接待规格。接待规格是接待工作的具体标准，包括接待规模的大小、接待人员的身份高低、接待费用的支出多少。接待规格一般分为高规格接待、低规格接待、对等接待，如表 3.2 所示。

表 3.2 接待规格一览表

接 待 规 格	释 义	适 用 范 围
高规格接待	是指接待人员的职务比来宾的职务高所采用的一种接待形式	上级领导派一般工作人员传达意见和要求时；合作单位派人洽谈重要事宜时；下级人员汇报重要情况时，需要高规格接待
低规格接待	是指接待人员的职务比来宾的职务低所采用的一种接待形式	上级主要领导来视察检查工作时；来宾来参观旅游路过时可采用低规格接待
对等接待	是指接待人员与来宾的身份职务大致相同而采取的一种接待形式	一般情况下接待方都采用这种接待形式

③ 确定接待日程。接待日程是指接待期间各项工作和活动的具体时间安排，主要包括接待的具体时间、接待活动的内容安排、接待活动实施的地点、接待陪同人员的工作安排等，如表 3.3 所示。

表 3.3 ××活动日程安排表

日 期	时 间	地 点	活 动 内 容	参 与 人 员

④ 安排接待人员。接待人员主要包括陪同人员和组织工作人员，陪同人员包括主要陪同领导、相关职能部门领导和技术人员或相关人员，工作人员是指秘书和后勤保障人员。

⑤ 做好后勤保障。后勤保障主要包括生活安排、安全保卫、宣传报道等方面的工作。

a. 生活安排包括食宿安排、交通工具安排两方面。食宿安排是整个接待工作的一个最需要注意的细节，不能有丝毫的闪失，否则就要前功尽弃。要充分考虑来宾的人数、性别、习俗、身份以及来宾的要求，在不违反规定的前提下，尽可能地满足来宾的要求。

b. 安全保卫工作要提前制定预案，在思想上保持高度警惕，切勿疏忽大意。

c. 在宣传报道上,秘书人员要安排专门的摄影摄像人员跟随,注意保存图文报道资料,存档备案。

⑥ 预算接待经费。接待经费主要包括以下几部分。

- a. 食宿费,主要用于来宾和工作人员的餐饮和宴请费用;
- b. 劳务费,主要是专家的讲课费和工作人员的加班费;
- c. 交通费,主要是接待期间的交通费用;
- d. 工作经费,主要是办公用品、各种资料准备和租借场地的费用;
- e. 宣传公关费,主要是接待期间对外宣传、公关时所需要的费用;
- f. 参观、娱乐费,主要用于来宾参观、娱乐的费用;
- g. 纪念品费,用于馈赠来宾纪念品所需要的费用;
- h. 其他费用。

(3) 做好接待准备。为了确保接待工作的顺利进行,秘书人员应在客人到来前检查接待工作所需的文件、资料、交通工具是否到位,接待室的电源及照明设施、空调、音响设备、桌椅、台签是否齐全,环境卫生是否干净,对相关的接待人员应及时提醒,保持联系,做好充分的准备迎接客人的到来。

(4) 迎接来宾。核实客人乘坐的机、车、船抵达的具体时间、地点,如果需要到机场、车站、码头迎接的,要准备好车辆提前到达相应的地点。如果是第一次见面的,还需要准备接站牌,若有必要还应准备鲜花和仪仗队。当客人下飞机或车、船时,应主动做好介绍、引导和服务工作。安排好客人入住宾馆或酒店,递上日程安排表,约好下一项活动的时间后即可离开,切不可在客人房间逗留太久。

(5) 安排宴请。安排宴请要根据来宾的情况和本部门的规定来确定宴请的环境、菜单和席位,要注意兼顾客人的饮食习惯和宗教禁忌。要事先通知对方宴请的时间、地点和赴宴人员,如需接送的则安排好交通工具。在宴请时,秘书人员应先在门口迎接,引导来宾进入宴会房间并安排入座。

小常识

会见与会谈的种类

- (1) 礼节性拜会(courtesy call);
- (2) 回拜(return call);
- (3) 正式会谈(offical meeting; official talk);
- (4) 接见(receive);
- (5) 召见(summon);
- (6) 访谈(interview);
- (7) 辞行拜会(farewell call)。

(6) 安排会见、会谈。在会见会谈前,秘书要做好信息资料的收集工作,做到知己知彼。来宾抵达时,秘书人员要在大楼门口或大厅迎候,引导来宾进入会客室。在会见会谈中,秘书人员要认真做好记录。在会见会谈结束时,有时要做好合影留念工作。会见会谈结束后,要与来宾握手告别,对重要的来宾则要送至一楼大厅或大门口再握手告别。

(7) 组织参观娱乐。参观游览和娱乐活动都有利于加深双方的了解,增进友谊。在具体安排参观游览时,要结合来宾的兴趣爱好,结合当地的实际,有针对性地选择游览项目,要准备好游览路线、内容、交通工具。娱乐活动主要包括欣赏歌舞晚会、戏剧、文艺演出、音乐会等,要事先预定好座位,交通工具,要安排好陪同人员。

(8) 送别。在确定来宾离开的时间后,视来宾需要是否预定返程票,提前订好车辆,通知相关人员做好准备。如果是飞机,需提前一小时到达机场,在目送来宾乘坐的交通工具启动后,送行人员才可离开。

(9) 小结。在接待工作结束后,秘书要及时处理好善后事宜,结算接待经费,落实相关决议,写好接待工作小结,将相关资料信息收集齐全,整理归档。

2. 计划性接待的注意事项

- (1) 对来宾的相关信息收集要全面、具体,收集的渠道可灵活多样。
- (2) 接待计划要及时拟定,并报领导审批。
- (3) 接待工作要按制度办事,避免计划外开支,秘书有提醒、监督之责。
- (4) 具体实施接待工作时,秘书要多与相关部门联络沟通,做好协调工作。



相关链接

客人喝什么茶好

中国名茶按茶类来分主要有:①绿茶名茶,如西湖龙井、太湖碧螺春、名山蒙顶、庐山云雾、太平猴魁、君山银针、信阳毛尖、黄山毛峰、华顶云雾、勇溪火青、敬亭绿雪、惠明、都匀毛尖、恩施玉露、婺源茗眉、雨花、莫干黄芽和普陀佛茶等。②红茶名茶,如安徽的祁红、云南的滇红、广东的英红等。③乌龙茶名茶,如武夷岩、安溪铁观音、凤凰单丛、台湾冻顶乌龙等。④白茶名茶,如白毫银针、白牡丹茶等。⑤花茶名茶,如福州茉莉烘青、杭州茉莉烘青、苏州茉莉烘青等。⑥紧压茶名茶,如普洱茶、六堡茶等。



实践训练

1. 课堂讨论

【情景1】秘书珍妮去机场接待客人时,因路上堵车,结果迟到了半小时。陪同客人到

达酒店后，又因匆忙进电梯，结果误将客人的手夹住了，晚上陪客人去听音乐会，手机接连响了两次，由于音乐会声音较大，所以珍妮很大声地对着手机讲话。第二天早上，客人留下一张字条就不告而别了。珍妮哪些方面做得不妥？

【情景2】 周华是宏大电子公司的秘书，老板吩咐他中午设宴招待西北来的客人，他按照老板平时饮食习惯点了很多的猪肉类菜肴，并提前了20分钟在包厢里等候，当客人到达酒店时，他把客人安排在临门的地方，菜肴上来时，几位客人都没有动筷子，原来他们都是回民，老板赶紧道歉吩咐临时更换菜单，结果这顿饭远远超过了原有的经费预算。周秘书在安排宴请时失误之处在哪里？

2. 案例分析

【案例1】 正达公司王总经理原定于2月20日接待宏天公司齐总经理及其助手，商谈有关业务。可是2月18日王总经理接到上级主管部门的通知，要求王总经理于本月20日必须参加一个重要会议，不得缺席。王总经理只得请公司刘副总在约定接待日代替他出面接待宏天公司总经理一行人。

分析与讨论：

- (1) 刘副总出面接待，此次接待应是什么接待规格？
- (2) 刘秘书作为此次接待工作的具体筹划者，此时应做好哪些工作以应对变化的情况？

【案例2】 某公司准备召开为期两天的新产品推广会，邀请了国内外十几家合作公司的管理人员、技术人员近百人参加。秘书小华负责安排接站报到工作，但因为缺乏一定的经验，致使部分与会人员没能找到接站处，影响了按时报到，因而损害了公司的良好形象，办公室主任狠狠批评了她。

分析与讨论：

- (1) 秘书小华的接待工作存在哪些失误之处？
- (2) 请以办公室主任身份向秘书小华介绍接待的正确程序和接站办法。

3. 实务训练

3月18日，洪泰集团贸易公司魏总经理吩咐秘书李小姐，让她明天上午10时开车到机场迎接从未谋面的海乐公司刘总经理一行3人。先送他们下榻华天宾馆。下午，接刘总一行到洪泰贸易大厦620接待室会谈。晚上7时由洪泰公司宴请客人，李秘书陪同。

实训要求：

- (1) 本实训选择在实训室进行，实训场所可分为三个接待区域：机场、接待室、宴会厅。
- (2) 实训分小组进行，每5人一组，自行确定宾主双方，分别扮演秘书、魏总和刘总经理及其随行人员3人。
- (3) 接待时的情节内容自拟，情景要逼真，演示时要真正从角色的角度考虑，角色的措辞既要认真斟酌，合乎接待的规范，又要让学生有所发挥，有所创新。

(4) 每当一组演示时,其余各组认真观看;当小组演示完毕,其余小组同学就该组的演示时的优缺点予以点评。

(5) 教师归纳总结,全班同学推选最佳实训小组。

(6) 每组实训演示时间控制在6分钟左右;机动时间为10分钟。

(7) 除实训室提供必要的设备、物品外,学生还需自备(制作)一些实训道具,如:接站牌、名片、座签等。

实训内容:

(1) 领导下达任务,秘书向领导咨询、收集相关信息的实训。

(2) 秘书在机场迎接客人的实训。

(3) 接待室布置及座位安排的实训。

(4) 秘书引导客人进入接待室,介绍宾主双方并提供服务的实训。

(5) 宴会厅布置及座位安排的实训。

(6) 在宴会厅秘书引导、陪同客人的实训。

第3单元

随机性接待工作



情景案例

某日下午3点总经理要接待一位重要的预约客人。陈秘书按照惯例,她会在2:30的时候提醒总经理下午的见面,2:55左右下楼迎接客人。2:50电话铃响,前台小姐说客人已经来了。陈小姐马上乘电梯到大厅,一出电梯门,就向客人走去,并主动伸手相握,欢迎他的到来。随后引导客人乘坐电梯,陈秘书摁下电梯的按钮,请客人先进,然后自己跟着进去,关好电梯门。到了办公楼层,陈小姐摁住按钮,让客人先出去,自己再走出。陈秘书先把客人带到自己的办公室,请他坐下,询问对方喝什么,征得意见后她倒了一杯茶放在客人座位旁边的茶几上,说:“请喝茶”,然后与总经理联系,告诉他客人已经到了,是否现在带他过去,得到总经理的同意后,陈秘书马上把客人带到总经理办公室……会谈结束后,陈秘书陪同总经理一起送别客人。

这天上午十点左右,陈秘书正在前台值班,进来一位中年客人。他自我介绍说是西安某公司负责市场的副总经理,希望能与公司总经理见面,商谈做陕西总代理的事,陈秘书知道公司上个星期就确定了陕西的总代理。正说着,工商银行信贷部李经理也推门而入,说是路

过，好久不见公司刘总，想跟哥儿们聊聊天。陈秘书微笑着请他们坐下，送上茶水和公司的一些宣传图片资料，请他们稍等片刻。然后转身用内线电话向总经理请示，得到总经理的许可后，她回头对工行信贷部经理说：“李经理，我们刘总也很想念您，这不，他正在办公室等您呢，您这边请”，陈秘书给李经理指明方向后，又回过头来招呼西安某公司的副总，“真的不好意思，让您久等了。关于总代理这件事我们当然非常希望能与您合作，不过不巧的是我们公司上星期已经确定了总代理的人选，很遗憾您来迟了一步。”陈秘书委婉地表示了歉意，看到对方失望的表情，她马上又补充道“不过没有关系，这次不行我们还有可能下次合作。您看这样行不行，您把资料留下，我会及时向总经理汇报的，如果以后有机会，我们第一时间通知您好吗？”

“好的，谢谢，这是我的名片，以后请多多关照。”

陈秘书双手接过名片，仔细浏览，“哦，原来是夏经理，失敬失敬，以后我们还要多联系。”

“好的，那我就先告辞了。”夏经理起身告辞。陈秘书赶紧起身走在他的左手边送他出办公室，到了门口，握手告别，欢迎他以后再来，目送夏经理远去之后才回来。



项目任务

陈秘书是如何做好随机性接待工作的？你得到了什么样的启发？



任务分析

陈秘书的随机性接待工作是做得圆满和出色的。随机性接待与计划性接待的一个区别就是秘书在接待前和接待过程中的时间准备，特别是随机性接待中的非预约性接待有很大的机动性，没有很多的准备时间，主要靠秘书的临场应变，这就给秘书的接待工作带来更大的挑战和压力，它要求秘书要有良好的心理素质和职业素养，具有一定的观察力、判断力和临场应变力，对于不同客人的要求能够迅速做出反应，既要学会挡驾，以免给领导增加不必要的麻烦，又要尊重客人，充分体现公司的形象和个人素质。陈秘书在预约性接待中能严格按照规范的接待程序进行，讲究礼仪，态度热情，整个接待过程有条不紊，细致周到，使来访客人满意而归。在非预约性接待中，陈秘书也做到了有礼有节，及时应变，她首先对来访客人耐心询问，掌握情况，明确客人来意后，立即征求上司的指示，及时做好来访客人的分流，对西安某公司夏经理的挡驾，陈秘书没有擅做主张，也是及时征询了上司的意见，委婉、得体、尊重、体贴是陈秘书在挡驾过程中体现出来的高超的接待艺术。

要做好随机性接待工作，娴熟、练达的接待技能是一方面，更重要的是要有良好的服务意识和不厌其烦、时时为来客着想的工作态度。



相关知识

随机性接待是秘书日常接待工作中最常见的一种方式，大致分为有预约的接待和未预约的接待。这种日常随机性的接待无须制定接待计划，只要按照习惯的程序和礼仪进行接待即可。

1. 有预约的接待

预约性接待一般的工作顺序如下所述。

(1) 主动招呼。秘书接待客人时，在听到敲门声后，要马上停下正在做的事情，微笑着迎上前问好，招呼对方坐下，准备好茶水。注意茶不要太满，以八分满则可，水温不要太烫，避免烫伤客人。在上茶时，以左手托住茶盘底部，右手扶着茶杯外缘，从客人右方奉上，面带微笑，双目注视客人说：“请喝茶”、“这是您的茶，请慢用”。如果来宾有两人以上，那么上茶时就要按职位的高低顺序先后端给不同的客人，再依职位高低把茶端给自己公司的接待人员。

(2) 细心询问。对于客人的来意秘书要细心询问，看可以提供什么帮助，必要时准备做好记录，留下对方的联系方式，注明客人的要求，及时给出答复。也可以让来宾填写来访登记表，把来访者的基本信息登记在表格上，以便今后查找。来访登记表如表 3.4 所示。

表 3.4 来访登记表

日 期	来访者姓名	来访者单位	到达时间	来访事由	被访者
2007.3.6	张**	*****公司	9: 45	商谈业务	销售部经理
2007.3.8	曹**	***公司	2: 50	会谈	总经理
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

(3) 引领客人。对于有预约的客人，秘书在征得领导同意后，要及时引见给领导。对于初次来公司的客人，秘书应主动带路，边走边以手示意，并说：“这边请”、“请这边走”，在上下楼梯和拐弯处要提醒客人当心，到了领导办公室门前，秘书要敲门进去，如果门是向外开的，秘书要打开门后请客人先进去；如果门是向里开的，秘书在打开门后自己先进去，按住门把手敞开门让客人进来。

(4) 及时介绍。当上司与客人是初次见面时，秘书应负责给双方介绍。介绍的顺序如下所述。

- ① 先将本公司的人员介绍给客人；
- ② 先将职务低的介绍给职务高的；
- ③ 先将男士介绍给女士，但在聚会等特殊场合，有时也需要先介绍女士；

④ 在互相介绍的时候，口齿要简洁、清楚，在说到姓名时，速度要稍慢一些，以便让那些还没有做好准备的人也能听清。

秘书在介绍双方认识后，给他们分别上茶，以目光询问是否有需要代办的事情，如没有，就轻轻退出带上门。注意在走动时不要发出声音，以免影响双方的会谈。

(5) 礼貌送别。客人要离开公司时，秘书也要起身微笑相送，欢迎其下次再来，并提醒他有无遗漏物品。如果是重要的客人，就要送到门口或电梯口，主动帮客人按开电梯按钮，跟客人握手道别，目送其远去再返回。

小技法

接待工作之“迎3送7”

接待工作要学会“迎3送7”，即客人来时先主动向前迎3步，客人离开时主动送7步。小小几步，能让客人感受到接待方的热情和真诚。

2. 非预约的接待

对于没有预约的临时来访者，秘书应在了解来意后，根据当时情况及时处理，一般的做法包括以下几方面。

(1) 热情问候。不管在任何时候，秘书都要保持面部微笑，对未预约的来访者，也要主动上前问候，礼貌欢迎。

(2) 了解来意。及时了解来访者的来意，看看被访问的部门或人员是否方便。如果来访者要求当时见面，就要设法联系有关部门，确定是否可行，如果可以，就按照预约来访者的工作顺序进行，如果被访问者不方便，则向来访者说明情况，请对方留下联系方式，保证尽快将留言递交给被访者，或尽快安排双方见面。

(3) 耐心倾听。秘书在接待来访者时，要保持耐心、细心的态度，对于一些急躁或言语激烈的客人，要心态平和，切不可言语相激，致使事态恶化。在处理投诉时，要细心询问对方的要求，了解可能发生的原因，留下对方的联系方式，向对方承诺会尽快处理此事，解决问题。

(4) 学会挡驾。有些来访者是领导不愿意见或暂时没有时间接见的，对于这些客人，秘书要学会巧妙的挡驾，找借口婉拒来访者，但是在向对方表明原因时一定要注意言辞的礼貌、客气，不可生冷地一口回绝对方，给客人不好的印象。一般可以借口说领导不在办公室，或正在开会，或刚出去了，或建议对方预约下次见面时间，先留下联系方式，等领导回来后及时禀告，待领导决定后及时通知对方。



相关链接

挡驾的艺术

1. 当确定领导不想见来访者时，可以这样回答来访者：“希望我能多给您一些帮助，但某某（领导）近来公务繁忙，安排见面可能需要一段时间，您最好与他进行书信联系。”
2. 对于请求赞助的来访者，秘书可以做如下答复：“我们公司每年都有不少团体要求捐款，某某（领导）很乐意做这些事，可是公司的捐助预算有一定的金额，不能超过，你可以把你的资料留下，我想某某（领导）很乐意在下一年度捐款预算中将贵团体列入考虑。”
3. 如果秘书发现来访者的事情应该找公司的其他人交涉，应该这样答复：“这件事应该由某某先生处理，我很乐意为您安排约会。如果他现在不忙，我相信他会很高兴马上见您。”如果来访者同意，秘书应该给某某先生打电话解释，然后告诉来访者相应的安排，比如说：“某某先生今天事情比较多，他问您明天上午9点是否可以？”
4. 有些来访者不听任何解释，胡搅蛮缠，对于接待这种固执任性的来访者，秘书应该毫不妥协，不失礼貌地反复进行解释。同时不要忘记向来访者保证：如果对方写信给领导，领导一定会看到这封信。
5. 如果来访者进行威胁，秘书可以悄悄地告诉领导，或者给公司保安部门打电话，千万不要与来访者直接冲突。
6. 如果来访者情绪激动，秘书应想办法使他们平静下来，这种时候最好由女秘书出面接待。



实践训练

1. 课堂讨论

【情景1】 质检部李经理对陈秘书说有急事要见总经理，陈秘书说你没有预约，等明天吧。结果一批质量不合格的产品发往了外地，事后公司被迫追回发出的这批货，给公司造成了重大的经济损失，声誉也受到损害。陈秘书接待工作的严重失误在哪里？

【情景2】 孙秘书正在接待一位订盒饭的客人，这时经理夫人走进来了，孙秘书马上起身相迎，热情地寒暄、说笑。等到经理夫人起身要告辞时，孙秘书才想起还有一位客人在，转身再看，客人不知什么时候已经走了。孙秘书的接待有何不妥？

2. 案例分析

【案例1】 小王是销售部的经理助理，她主要负责接待来访客人。销售部每天要接待各种不同的客人，因此小王每天的工作非常繁忙，有一天，一位与销售部经理预约好的客人提前半小时到达了公司。小王立刻通知了销售部经理，而经理正在接待一位重要的客人，所以

让对方稍等。小王向客人转告说：“经理正在接待一位重要的客人，请您稍等一下。”说完小王就匆匆用手指了指客厅的椅子，说了声“请坐！”，就去做其他事情了。

分析与讨论：

- (1) 请问小王在接待过程中有哪些问题？
- (2) 如果你是小王，你应该如何接待这位客人？

【案例2】 “咚、咚”，敲门声打断了正在写投标书的小杨秘书的思路。小杨头也没抬地说：“请进。”门开了，来访者进门后连忙介绍自己姓汤，是约好此时见总经理的。小杨说：“请稍等，我去看看总经理有没有时间。”不一会儿，小杨回来对汤先生说：“总经理让我带你去会客室稍等一会儿，他马上到。”在去会客室的路上，小杨走在客人的右侧，一边走，一边想着投标书的事。到了会客室门口，小杨打开门，先进去，并请汤先生坐在门口处。然后，他从茶盘中随意拿起一只茶杯给汤先生冲了满满一杯浓茶，单手递给了汤先生，汤先生接过杯子连声道谢。

分析与讨论：

杨秘书在哪些接待环节上犯了错误？请做简要分析。

【案例3】 马平第一天到宏大汽车销售公司办公室上班，就接待了3位客人，第一位客人来时，他正在打电话，看到客人后，他点了点头就继续打电话，客人等了十分钟后就起身走了；第二位客人说要找黄经理商谈业务，马平直接告诉他经理的办公室让他自己去找，结果客人找错了地方，耽误了半小时才到，造成经理后面的约会被迫取消；第三位客人没有预约，马平询问他有什么事，他说是经理的表哥，马平就让他进去，结果下班时马平被经理狠狠批评了一番，说下午的那个推销员浪费他两个小时的时间。

分析与讨论：

请问秘书马平有哪些地方做的不对？

3. 实务训练

某月的一天下午，秘书小肖正在接电话，忽然看见两个客人直接去经理办公室，肖秘书赶紧叫住他们，客人不耐烦地说：“我找你们经理有事，上午刚来过的，他让我们下午再来，上午的事还没有办完。”肖秘书说：“对不起，请你们稍等一下，我马上跟经理联系。”总经理在电话里说：“我不想见他们，你帮我处理一下。”请演示肖秘书应如何做？

实训说明：

- (1) 本实训可选择在模拟的办公室或教室进行，最好能配置真实的电话机。
- (2) 实训应分组进行，可以4人一组，其中1人扮演秘书，2人扮演客人，1人扮演总经理，1人进行监督和评价。每个人都要轮流扮演肖秘书和客人。
- (3) 教师总结。

第4单元

涉外接待工作



情景案例

常秘书第一次参加涉外接待，为了广交朋友，他靠近外宾身边坐下与之交谈，有时还拍拍外宾的肩膀，显得十分亲热。他先是说些荒诞的笑话，本以为会赢得外宾的笑声，岂料外宾并不买账。他又转换话题，大谈该国的政治与宗教，反而更加引起外宾的反感。常秘书又主动谈起自己的工作经历、学历、工资收入等，外宾同样不感兴趣，常秘书觉得非常郁闷，自己为什么不受欢迎呢？



项目任务

1. 请找出常秘书不受欢迎的原因。
2. 涉外接待中应注意哪些问题？



任务分析

常秘书在涉外接待中不受欢迎的原因是在与外宾沟通交流时，没有注意基本的国际礼仪，没有考虑到对方所在国家的风俗礼仪和生活习惯，如公共场合过分张扬，为博取外宾好感言笑宴宴，旁若无人，随意地拍别人的肩膀等，殊不知这样做反而适得其反，很容易引起外宾的反感；其次就是常秘书没有选择好沟通交流的话题，宗教、政治、个人隐私等都是涉外社交活动中忌讳的话题，不要随意触及。

涉外接待由于接待对象的国家、民族、政治、宗教信仰、价值观、生活习惯等方面的差异，造成了接待工作的特殊性、复杂性、灵活性，因此涉外接待工作的成败不仅关系到个人的形象，而且还会影响到公司的利益甚至国家民族的尊严。作为涉外接待工作人员首要的接待准则就是要掌握基本的涉外接待工作立场，要做到热情而不轻浮、友好而不阿谀、谦虚而不自卑、谨慎而不胆怯，举止文雅、落落大方、不卑不亢，处处体现中国人民的精神面貌，还要严格遵守国际礼仪和接待对象所在国家的风俗、生活习惯。



相关知识

外宾接待和内宾接待的程序大致相同，但是考虑到不同的国家、民族、宗教信仰、传统习惯、文化背景的差异，在外宾的接待工作中，更要注意细节的把握，在接待规格、接待计划、接待人员的安排上，既要符合国际礼仪的标准，又要结合我国的国情，既要有礼有节，又要坚守原则，保守秘密。下面介绍涉外接待工作的几个要点。

1. 准备工作

涉外接待的准备工作主要包括物质资料的准备和生活环境的准备两部分。要想做到知己知彼，就要充分了解相关情况。

(1) 对客方。要收集来宾人数、性别、身份、职位、抵达日期、要求、国籍、民族、风俗习惯、文化差异、信誉情况、经济状况、认识变动、个性兴趣、爱好等背景资料，越详细越好，对对方了解越多越好。

(2) 对己方。作为接待方，要做好大量的准备工作。如制定详细的接待计划，并报请领导审定，准备相应的文件资料，做好后勤保障工作等。

2. 迎接工作

在迎接过程中要诚实守信、热情友好，不卑不亢、求同存异、遵守国际交往礼仪，具体要做到如下几点。

(1) 准确把握外宾乘坐的交通工具到达的时间，提前做好准备。

(2) 安排好外宾和陪同人员用车。

(3) 外宾到达时，安排好人员迎接。包括主要迎接人员（身份相等、对应）、陪同人员、译员等。

(4) 准备好客房和休息室。

小技法

迎接外宾的注意事项

1. 接待对象如职位较高时，应在机场（车站、码头）安排休息室（备好饮料）。

2. 如客人首次来访，双方又不认识，则应事先联系好或制作特定标志牌，方便对方辨认；行李票的交接、行李的运输要有专人负责；团长和要客的行李要先取，及时派人专送，以便客人更衣。

3. 提前联系办理出入境手续，办理边防海关等部门的免检免验手续。

4. 客人抵达后，应留点时间让客人稍稍休息、更衣，然后再安排活动。
5. 不能将外宾安排到非涉外宾馆下榻。
6. 对参观、游览、会见等活动场所要事先了解，做到心中有数。
7. 准备中外文日程，如有变动，要及时通知有关人员。

3. 日程安排

要事先将日程安排传给对方，征求意见后再修改定稿，在外宾到达后，还要再次确定日程安排有没有异动，要充分考虑到因时差等原因造成的临时变动，以便及时做出相应的调整。

4. 会见会谈工作

会见会谈工作是接待工作的重点和核心，秘书人员要事先确定好时间、地点，通知有关领导和参与会见会谈的人员。在正式开始前，要检查会谈室的仪器设备、环境卫生、文件资料、座位次序、茶水饮料、水果点心、安全保障等工作是否安排妥善，要在外宾到达前，在门口迎候。

小常识

涉外社交中禁忌的话题

1. 询问对方的年龄。
2. 询问对方的收入。
3. 询问对方的家庭婚姻状况。
4. 询问对方过去的病史。
5. 宗教信仰。
6. 政治。
7. 民族习俗。
8. 自己的成就。
9. 别人的缺陷。
10. 议论他人是非。

5. 宴请工作

宴请外宾常采用宴会、冷餐（自助餐）和酒会形式，还可以举行茶会招待客人。宴请一般遵照入乡随俗的国际原则，但是也要考虑客人的特殊要求，如在菜肴的选择上，要特别注意不同国别、民族的饮食习惯，再如，宴请西方人，要回避13日，尤其是13日与星期五同在一天的时间，在斋月宴请穆斯林，宜在日落之后进行。

6. 参观游览

参观游览工作是增进双方感情，促进交流合作的一种工作方式。在安排参观游览的景点和路线时，首先要确定有相应部门的负责人陪同，做好介绍服务工作；其次参观游览的地点，最好能体现单位新面貌，祖国大好河山和优秀传统文化，再次在涉外活动中，要做好安全保

密工作，注意交谈分寸。

7. 赠送礼品

根据我国礼尚往来的传统，如果客人赠送了礼品，作为接待方一定要回赠对方，在礼品的选择上要注意：

- (1) 根据对象，事先准备好礼品；
- (2) 礼品的选择要有纪念价值，经济价值不需很高；
- (3) 赠送的礼品要登记在册，以免下次重复。



相关链接

不同国家的送礼学问

在国际商务交往中，礼尚往来是建立人际关系、拓展业务范围不可缺少的一部分。因此，必须懂得各国的送礼习惯，掌握好送礼的规则和艺术。若运用不当，则会造成双方关系的不快，甚至会导致关系中断。

美国：美国人对礼品主要讲究实用性和奇特性。只要礼品能满足他们的好奇心，他们就会对送礼者有一个好印象。如果能送一些具有独特风格或民族特色的小礼品，美国人也会很欢迎。例如，我国产的仿兵马俑，在美国人心中就是一种难得的礼品。此外，包装礼品时不要用黑色的纸，因为黑色在美国人眼里是不吉利的颜色。同时，要注意赠送礼物不应在生意交谈的开始，而应在结束的时候。

英国：在英国，请吃饭或看歌剧等可代替送礼。给英国人送礼时，应送些价格不太高的礼品。如果礼品价格很高，就会被误认为是一种贿赂。送一些高级巧克力、一两瓶名酒或鲜花，都能得到受礼者的喜欢。但要注意，最好不要送印有公司标记的礼品。对英国人来说，除非你跟他们很熟，否则不要给他们送礼物，不然英国人会认为送礼的人很庸俗，是想得到他们的报答。

法国：初次结识一个法国人，不要送礼。法国人崇尚艺术，因此，所送礼品最好带有一些艺术性，如有特色的仿古礼品，他们就会很喜欢。如果应邀到法国人家中用餐，应带上几支不加捆扎的鲜花，但菊花除外。

德国：德国人很注意礼物的包装，礼品切勿用白色、黑色或棕色的包装纸或丝带包扎。如果礼品包装粗糙，他们认为是对人的不尊重。另外，不要送尖锐的东西，因为德国人视其为不祥之兆。邀请郊游，是德国人极喜欢的，那样会大得人心，但一定要做细致周到的安排。

日本：给日本人送礼，不要一次送4样或9样东西，因为“4”字在日文中与“死”谐音，而“9”则与“苦”字谐音。日本人喜欢名牌货，但对装饰着狐狸和獾的东西很反感。他们认为，狐狸是贪婪的象征，獾则代表狡诈。到日本人家中做客，携带的菊花只能有15

个花瓣,因为只有皇室的帽徽上才有16个花瓣的菊花。日本人认为,赠给个人礼品应当在私下赠送,不应在公开场合赠送,除非你给在场的每个人都赠送礼品。

中东国家:中东地区人士多信奉伊斯兰教,禁酒,因此切忌送酒给他们。而且还应注意千万不要送礼物给他们的妻子。

非洲国家:非洲国家对礼品的价值不大讲究,但重视礼品的实用性,不宜送高档礼品。

阿拉伯国家:阿拉伯人也像日本人一样,把礼尚往来看做一件自豪的正经事。精美华丽的礼物,比平淡简单的礼物更受到钟情;有“名”的东西,比无名的古董更受到喜欢;智力玩具和工艺品,比单纯实用的东西更受到偏爱。各种酒类,包括那些描绘有动物的礼物,不受欢迎。



实践训练

1. 课堂讨论

【情景1】 张总吩咐秘书小王设宴招待德国方维科技有限公司来的三位客人,小王接受任务后,就去酒店点菜。为了体现地方菜系特色,他点了口味蛇,红烧青蛙等。在就餐时频频向客人敬酒以示热情,在餐桌上大声的说笑,结果客人没有等菜上齐就借口不适提前退场。王秘书的待客有何不妥?

【情景2】 华威集团的斯密斯先生和夫人准备来中国分公司考察一周,分公司接到任务后,所有部门都进行了紧张而忙碌的准备工作。斯密斯先生和夫人到达后,先视察了分公司的发展规模,深入车间考察了生产流程,又听取了分公司周总经理的汇报,整个过程没有什么差错,就在大家松一口气时,斯密斯夫人突然提出想看看员工的宿舍,这是大家没有想到的,赶紧临时去联系人,安排车辆、人员,通知宿舍管理员,一阵手忙脚乱之后,才匆匆到达,宿舍里一片凌乱,垃圾随意放置,衣服洗漱用品随处可见,斯密斯夫人皱皱眉头就退出去了。分公司的接待工作存在什么问题?

2. 案例分析

某省茶叶进出口公司罗经理与英国客商詹姆斯谈一笔20万英镑的茶叶出口合同,江秘书做接待工作兼翻译,詹姆斯一进门,秘书马上引其进会客室,罗经理已经在那里了,经过一番简单介绍,他们发现詹姆斯先生粗通中文,能听懂不少中国话。罗经理与詹姆斯寒暄的时候,江秘书前去泡茶,她用手从茶叶罐中取出一撮乌龙茶放在茶杯内,冲上滚开的水,把杯子递给詹姆斯先生。

罗经理和詹姆斯先生都看到了这一幕,詹姆斯先生疑惑地问:“听说你们中国在加工碧螺春时,姑娘们用手蘸着唾液把茶叶卷起来,是不是?”罗经理来不及回话,江秘书立即抢先答到:“那种茶叶样子特别好看,特别香呢!”罗经理连连解释:“不,不,不,几十年前

是那样,但现在茶叶的种植、采集、加工都是严格按照国家出口标准进行,不会再出现类似的情况。”詹姆斯说:“那刚才那位小姐不正是用手抓的吗……”

罗经理赶紧转移话题,引导詹姆斯到茶叶样品前,双方就合同事宜洽谈起来,在价格上双方争执不下。最后罗经理说:“我按最低价格打九折给你。”詹姆斯沉默不语,江秘书见状马上说到:“我们已经给你最低成本价,你应该接受了,而且你连茶都没喝一口,怎么知道质量不好呢?”

詹姆斯听了,耸耸肩,说了声抱歉,拔腿就走。

望着詹姆斯的背影,罗经理冲着江秘书一顿责备:“好好的一笔生意,被你给搅没了!”

江秘书不知所措:“经理,我不是一直在帮忙吗,怎么做错了呢?”

分析与讨论:

- (1) 江秘书在这次接待工作中有没有错误,错在哪?
- (2) 江秘书作为秘书兼翻译,应该具有怎样的角色意识?

3. 实务训练

【情景1】 某企业组织了一次某项技术的国际研讨会,将有十多个国家的来宾参加。他们来自印度、俄罗斯、日本、韩国、新加坡、美国、法国、荷兰、墨西哥、比利时、不丹等国家。企业经理要秘书制定一份接待计划。

- (1) 请代为拟写接待计划。
- (2) 在外宾接待中要注意哪些问题,请列出提纲。

【情景2】 你在市人民政府办公室工作。本市的友好城市日本长崎市将派代表团来本市做友好访问,市长办公会议决定由市府办公室组成一个接待小组负责本次接待工作。如让你担任这个接待小组的组长,你将如何筹办本次接待工作?

实训说明:

- (1) 本实训可选择在实训室进行,最好能配置真实的接待室;
- (2) 以组为单位,成立接待筹备组,选出接待小组长,分工负责相关接待事务;
- (3) 按照实训内容设计演练的脚本(包括情节和台词),并给本小组成员分派角色;
- (4) 在实训室分组演示涉外接待的整个过程,其余小组观看并做点评;
- (5) 教师总结。

实训提示:

外事接待是秘书工作中一项十分重要的工作,应该从以下几个方面着手工作:

(1) 组织整个接待小组的同志温习有关外事接待工作的规定,也要了解当前中日关系的基本现状以及日本在国际国内的一些基本情况;

(2) 要详细了解外宾情况,包括外宾的人数、性别、年龄、身份和来访目的,要适当了解日本的政治经济和文化习俗;

(3) 要拟好接待计划,做好各个方面的联系和准备工作,包括食宿、接送车辆及迎接的

领导人，以及外宾的参观、访问和业务洽谈的日程安排。

知识小结

本模块主要介绍了几种不同接待工作的程序和方法，重点介绍了计划性接待和随机性接待的工作细节，对比涉外接待与内宾接待的不同，详细说明了接待过程中需注意的具体事项。总体而言，接待工作主要分为六个部分的内容，即了解来宾情况，确定接待规格，制定接待计划，做好接待准备，实施接待工作，做好接待总结。其中接待工作的前期准备是接待工作成功的基础，接待计划的制定是决定接待工作能否成功的关键。接待计划的具体实施则是整个接待工作能否完成的核心。做好接待工作，对单位组织形象的树立起着至关重要的作用。

模块4

会议组织工作

学习目标

知识点:

- 了解会议组织的基本程序
- 熟悉会议组织的各项内容

能力点:

- 掌握会议组织中相关文件的写作技巧
- 能够做好会前筹备、会中服务以及会后善后落实等实际工作
- 具备相应的协调能力，能够调度好会场气氛，使会议圆满成功

素质点:

- 培养务实干练、认真谨慎的职业道德素养
- 培养并逐步具备管理者应有的宏观视野和全局意识
- 具备保密意识和奉献精神

第1单元

会议概述



情景案例

宏利公司行政部今年上半年组织了公司几次大型的会议活动，但效果不尽如人意，会务组织工作出现了许多问题，公司总经理很不满意。为此，行政经理高明在提交的本部门上半年工作总结中对前段时间的会务工作做了反思，指出出现问题最大的原因在于行政部工作人员在会务组织工作上经验的缺乏，因为前段时间行政部工作人员的人员结构做了很大的调整，新进员工中，有部分员工并不是秘书专业的科班出身，是从其他职业岗位转岗而来，因此，行政部要加强对新进员工的培训工作。

行政部第一期新员工培训班定于下周一开课。行政办公室资深秘书老李是主讲教师之一，他的授课内容是会议的组织与筹划。在备课的时候，老李觉得第一堂课很重要，应该要从最基本的内容讲起，只有把会议的基本知识讲清了，会议组织与筹划的具体方法和技巧才能真正让学员理解和掌握。



项目任务

如果你是李秘书，你将向新员工讲授哪些会议的基本知识？



任务分析

出席会议与组织会议是完全不同的两码事。会议开得是否成功，不仅取决于与会人员的态度与智慧，更取决于会议的组织工作。会议组织得法，准备充分，就等于成功了一半。但一些秘书，要么因为并非科班出身，要么就是经验欠缺，往往导致组织的会议成效不大。

经验是慢慢积累的，但组织会议的知识却是一个秘书人员必不可少的，是其组织会议的基础。一般而言，一个会议组织者，必须要懂得会议的基本要素。大中型的会议，只要会议的一个要素没有处理好，都常会出现顾此失彼、全盘混乱的现象，从而影响会议的质量与成功。会议的分类也是应当加以注意的，因为不同的会议其组织方式常有不同。另外，秘书人员必须具备高度的会议意识，只有对会议功能有清醒的认识，才会尽心尽力地把会议的组织工作做好。



相关知识

1. 会议的概念、分类及功能

(1) 会议的概念。会议是指三人以上聚集在一起，就某个或某些议题进行讨论或解决的一种多向沟通方式。两个人谈话或讨论叫交谈或会谈。会议必须是三人以上，按一定的组织原则聚集在一起，遵循一定的程序进行。

(2) 会议的种类。从不同的角度出发，可以将会议划分为不同的类型，如表 4.1 所示。

表 4.1 会议种类

划 分 标 准	类 型
规 模	小型、大型和特大型会议
性 质	规定性会议、决策性会议、专业性会议、动员性会议、纪念性会议、外事性会议和综合性会议
时 间	常规型定期会议和非常规型不定期会议
会议采用的媒介	集中性会议和电子会议（如电话会议、电视会议、网络会议等）
会议地域	国际性会议、全国性会议、地方性会议等
会议召开的阶段	预备会议和正式会议

(3) 会议的功能。会议功能即会议所发挥的作用，会议具有其他沟通形式不可替代的功能。主要有决策、执行、监督、协调、资讯等功能。

2. 会议的要素

要使会议能够成功，取得理想的效果，秘书必须了解组织会议的基本规律，掌握会议的六个要素，即与会者、主办者、会议议题、会议名称、会议时间和会议地点。

(1) 与会者。与会者就是参加和参与会议的成员，包括主持人，也包括秘书。与会者的数量决定了会议的规模。与会者一般可分为以下几种，每一种的身份不同，在会议中的权利和义务也不同。

① 主持人。会议主持人是负责控制和推进会议进程的人员，往往也是会议的组织者和召集者，对会议的正常开展和取得预期效果起着领导和保证作用。

② 出席人。会议的出席人有四种，即正式成员、列席成员、特邀成员、旁听成员，他们在会议中的作用各有不同。

小技法

如何为上司外出参加会议做准备

如果上司要参加外面的会议或聚会，秘书应做好以下准备工作。

1. 收到通知后，马上向上司请示是否参会；
2. 根据上司的意见，与举办方进行联系；
3. 如果要求以书面形式答复，就以书面的方式答复；
4. 如果上司参会，应马上记入上司的日程表，并办理配车手续；
5. 在出席会议或聚会的时候，会前会后在时间上留有一定的富余，以便上司在会前会后与有关人员举行临时会谈；
6. 准备好参加会议或聚会所必带的材料。

③ 记录人。会议记录是一项技术性的工作，一般由训练有素的秘书担当。记录人应提前介入会议，了解议题和会议出席人员，还应该如实记录会议内容，不能根据自己的理解决定记录内容的取舍。会议结束后，应向主持人提交会议记录，供其审核。

④ 会议工作人员。通常是来自机构内部担当会务工作的秘书人员，或者是来自专业的会议（会展）机构的技术人员和经营管理人员。主要负责会议的筹备工作、会议材料工作和会间事务性工作。

（2）主办者。会议的主办者是会议的具体组织者。主要任务是确定会议目标和规则，制定会议方案，提供会议场所、设施和服务，以确保会议的顺利进行。

（3）会议议题。会议议题是会议所要讨论、报告的主要内容，所反映的是会议的目的、主题、任务，以及为了完成任务而将要采取的措施。

会议的议题主要有三个来源：来自上级机关和领导人；来自下级部门提交的、需要以会议的形式研究和决定的问题；来自本层次的管理活动中需要研究和决定的事项。

（4）会议名称。正式会议必须有一个恰当、确切的名称。俗话说，名不正言不顺。会议的名称要求能概括并能显示会议的内容、性质、参加对象、主办单位或组织、时间、届次、地点或地区、范围、规模等。会议名称必须用确切、规范的文字表达。它既用于会前的“会议通知”，使与会者心中有数，做好准备，又用于会后的宣传，扩大会议的效果，更用于会议过程中使与会的全体成员产生凝聚力和庄严感。

大中型的会议名称被制作成横幅大标语，置于会议主席台的上方或后方，作为会议的标志，简称“会标”。

（5）会议时间。会议的时间即会议的开始和结束时间，以及会议的时间跨度。会议时间有以下的相关术语。

① 会期。会期有两方面的含义：一是指会议的时间跨度。从几点到几点，应在会议通知

上注明；二是指周期性会议召开的固定时间，如我国的全国人民代表大会在每年三月份举行。

② 会议周期。会议周期是指同一性质和同一系列的两次会议之间的时间跨度。如中国共产党的全国代表大会每五年举行一次，会议周期即是五年。

③ 休会。休会一般是指会议过程的中止或会议期间的修整。休会可能有三种原因：一是指会议受到外界因素的影响而被迫中断；二是需要与会者在会外研究、沟通和磋商，以便使会议文件顺利通过；三是会议期间的正常休息，以便消除与会者的疲劳。

④ 复会。复会指会议在休会以后的继续，又称续会。

⑤ 闭会。闭会指在正常情况下完成各项议程后结束会议。同一性质和系列的两次会议之间的正常间隔称为“闭会期间”。

(6) 会议地点。会议地点，又称“会址”，即指会议召开的地区、城市，又指会议召开的具体会场。为了使会议取得预期效果，选择会议的最佳会址必须考虑多种因素。传统的会议形式是把与会者召集起来进行面对面的信息传递和沟通。现代会议中出现了电话、电视、网络会议等，会议的地点可分成若干个会场，用电话机、电视机和计算机等通信终端连接各分会场，从而使会议的形式更多样化，会议效率也有很大的提高。

理想的会址应与会议的内容、规模、级别相称，自然条件适宜，交通方便，是政治（文化、经济等）相对中心。

小型的、经常性的会议可安排在单位的会议室，会议室尽可能不要紧靠生产车间、营业部、教室等人声嘈杂的地方，以免受到干扰。



相关链接

几种常见的会议

董事会会议：由公司董事会成员出席，定期召开。一般在董事会专用的会议室由董事长召集或由董事长授权委托的人召集，讨论涉及单位组织发展的重大事项和战略、政策等。

公司股东年会：每年召开一次，由公司的股东就重大问题进行讨论，表决通过董事会提交的事项，形成股东大会决议。

管理人员会议：由公司经营决策层人员参加，讨论解决企业经营管理的具体问题。

颁奖仪式：为表彰和奖励在某项工作中业绩突出的单位或个人而举行的庆典性仪式。

洽谈会：又叫谈判会，是指有关各方代表充分阐述己方的各种设想，听取他方的不同意见，并通过详细陈述己方的理由，反复同对方交换看法或做出某种让步，消除相互间距离，最后各方取得一致，达成协议。

签字仪式：组织与对方组织经过会谈、协商，形成了某项协议、协定互换正式文本的仪式。

新闻发布会：又称记者招待会。政府、社会团体或个人都可公开举行。邀请各新闻媒介的记者举行发布会，主要是为了把较为重要的成就以及信息通报给所有的新闻机构。所以，在发布会上发布的消息对于产品和产品形象、组织和组织形象，都有重要的价值。

展览会：是一种非常直观、形象、生动的传播方式。展览会通常以展出实物为主，并进行现场示范表演。这种直观、形象的活动，容易给参观者留下深刻的印象。



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 两个人在一起交谈的沟通方式，是不是称为会议？
- (2) 会议的要素有哪些？

2. 实务训练

组织一次主题班会，确定主持人、记录人、会议主题、会议程序与会标，并在会前拟写一则会议通知。

第2单元

会前准备工作



情景案例

【案例1】 宏利公司准备在本市的黎明大厦召开大型的新产品订货会。参加的有本单位、外单位的人员。总经理让秘书部门负责安排，会上要放映资料电影，进行产品操作演示，而公司没有放映机，租借放映机的任务交给了总经理助理李强。会议的召开时间是8月9日上午十点整，而资料电影放映时间是十点十五分。李强打电话给租赁公司，要求租赁公司在9日上午九点四十五分必须准时把放映机送到黎明大厦的会议厅。

9日上午，会议开幕前，宏利公司的秘书们正在紧张地做着最后的准备工作。李强一看表，已经九点五十分了，放映机还没有送到。李强马上打电话去问，对方回答机器已送出。眼看着各地来宾已陆续进场，李强心急如焚。

【案例2】 在宏利公司一次党代会的开幕式上，会务人员未能按大会主持人宣布的程序播放国际歌，虽得到补救，但终是一件憾事，会务人员因此受到公司领导的批评。

事情发生的过程是：会务组会前起草的“大会开幕式程序（送审稿）”中列有“奏（或播放）国际歌”的一项。大会秘书处一位负责人审稿时，拟把此项程序放在大会闭幕式时进行，于是把此一项目在开幕式的程序中删掉了。后来大会秘书处主要负责人定稿时，又把该

项圈了回来。会务组的同志凭印象只记住已删掉了奏国际歌此项程序，而对后来又被圈了回来一事，未加注意，因此当大会宣布“奏国际歌”时却无法奏出，一时冷了场。幸好会务组长急中生智，立即上台挥拍领唱，这样才圆了场。会后公司领导说，这一事故应该给予批评，吸取教训。但在关键时刻能得到及时补救，这一点是值得表扬的。



项目任务

1. 如果你是宏利公司的秘书李强，对接下来一步可能发生各种情况，应该如何处理？假如放映机在十点十分还未送到，你将马上向总经理报告还是擅自决定调整会议议程？召开大型会议前各种准备工作，包括音响、电子类装置应提前多少时间安排？
2. 在上述案例中，宏利公司在会务准备方面存在哪些方面的问题？如果你是宏利公司的秘书，应该从哪些方面来做好会议的准备工作？



任务分析

从案例可以看出，会议的准备工作是多么重要，一点点的疏忽，都会对会议的召开带来很大的被动。一个有经验的会议组织者，对会议的任何一项准备工作都是一丝不苟、认真落实到位的。

对【案例1】租借放映机一事，在开会时间快到而设备不到位的情况，秘书应当立马做如下处理：（1）请租赁公司告知送货员的联系方式，想办法联系送货员；（2）如果联系不上送货员，应及时向总经理汇报，请示该如何办；（3）马上向总经理报告，不得擅自决定调整会议议程；（4）得到总经理指示，有可能的话把资料放映的时间往后推移半个小时或一小时；（5）联系新的租赁公司加急送一台放映机（或原租赁公司再送一台）。

一般而言，召开大型会议，各种准备工作包括音响、电子类装置应至少提前一天安排。对于案例中出现的租赁问题秘书还应注意：（1）租借会议厅应全面考虑内外部环境和设施，包括噪声问题、停车场等；（2）不能仅凭电话联系，应实地查看；（3）重要设备应考虑多准备一套备用（或两套方案）。

对【案例2】宏利公司党代会开幕式出现的问题，暴露了会务组织工作中存在的不足，会议组织者在会前各部门之间应及时做好沟通交流，会前各项准备工作（包括对开幕式程序的最后核定）在会前必须要检查落实一遍，这样，就能避免开幕式上国际歌没有按程序播放的事故发生。



相关知识

做好会前的准备工作，是开好会议的先决条件。小型的会议，准备工作比较简单；大型的会议，准备工作比较复杂，并且越是重要的会议，准备工作越是复杂。以中型、大型会议来说，会前准备工作主要有以下几个方面。

1. 拟定会议预案

会议预案就是会议的筹备方案。预案拟定的是否合理与可行，直接关系到会议能否取得预期效果。大中型会议必须在会前制定周密的会议预案。会议预案除了标明会议名称、时间、地点、会期、与会人员、会议日程外，还应有会议筹备人员和职责分工、会议经费来源及成本等。每项任务必须有具体要求和具体负责人。会议预案报请领导批准后，应及时组织实施。

2. 会议目标、议题的确定

无论什么类型的会议，都必须有明确的目标和任务。会议的目标决定会议的议题。会议议题的确定应该及时、准确，即议题是必要的，而且需要立即讨论的；议题应适量，要分清主次轻重，明确中心议题或主要议题；相关议题应集中或归并讨论；议题的表述要清楚准确，内容不能超出会议的职权范围。

会议议题应该在会前提出，有些会议的议题需要经过议案审查委员会审核，才能决定是否列入会议议程。临时提出的议题称为动议，动议的提出也必须符合会议的规则。组织内部如工作会议的议题应相对集中、具体，应有必要性、可行性，并力求解决。秘书应根据领导意图，或从工作实践，或从反馈信息中综合提炼出每次会议的议题。

议题的形式可以有书面形式和口头形式。书面形式包括方案、最后文件草案或讨论稿、会议议程、提纲等。小型事务性会议可将议题口头传达给与会者。

小技法

安排会议议题应注意的问题

1. 下一级会议可以解决的或者分管领导可审批解决的问题一般不要安排上级会议讨论；
2. 单位组织的业务会议同党、团、工、青、妇等会议讨论的议题要有所区别；
3. 提交会议讨论的议题，一般要有简要的文字材料，并在开会前几天经领导审批后，发给有关负责人阅读，准备意见；
4. 临时提出的一般议题不宜仓促安排，以保证会议质量；
5. 一次会议议题不能安排过多或过少，要测算每个议题大致所需时间，合理分配，一般安排一个主要议题和1~2个小议题为宜；
6. 尽可能地将同类性质的议题提交一次会议讨论；
7. 应准备一些后备议题，以便在会议进展顺利、时间充裕的情况下提供会议讨论。

3. 会议议程、日程的确定

(1) 会议议程。会议活动有两类：一类是议题性活动，即围绕议题展开的讲演、辩论、商讨、审议和表决等活动；另一类是非议题性的活动，如选举、颁奖、揭幕等活动。会议议

程是把会议的议题按照主次、轻重，按照其内在联系有机地排列起来，印成文书，就是议程表。议程表应在会前发给与会人员。会议议程表的样式如表 4.2 所示。

表 4.2 宏利公司××会议议程表

宏利公司××会议议程表	
一，公司总经理致欢迎词；	
二，王××经理宣读去年优秀销售商名单和奖项；	
三，总经理就资源状况和对客户政策的讲话；	
四，宏利分公司领导就资源状况和对客户政策的讲话；	
五，公司张××经理宣读合作倡议书；	
六，与会贵宾发言与讨论；	
七，公司对贵宾发言的回答；	
八，签约与订购促销产品；	
九，散会。	

（2）会议日程。如果会期是一天或以上，就应该排定会议的日程表。会议的日程安排是把会议议程规定的各项活动按照单位时间具体落实，不仅包括会议议题内容，还包括其他活动如聚餐、参观、考察、娱乐等。会议日程表如表 4.3 所示。

表 4.3 宝山巴士公司会议日程安排

（11 月 7 日~11 月 11 日）

日 期	星 期	时 间	内 容	出 席 对 象	召 开 部 门	地 点
7	一	上午 9：15	总经理办公会议	原定人员	总经理室	202 室
		下午 13：30	车辆更新工作协调会	业务部（全体）、人保部、票务中心、修理厂、郊区公司负责人	总经理室	202 室
8	二	下午 13：30	84000 维修系统演示	业务部（技术、仲裁）、投资部、结算中心负责人，各分公司正副经理、机务主管，修理厂、修理公司、物资中心负责人，公司电脑室及有关人员	总经理室	公司俱乐部
10	四	下午 13：30	服务工作会议	二分公司、三分公司、四分公司、五分公司、郊区公司、旅游公司党支部书记、业务经理、各线线长	党政	公司俱乐部
11	五	上午 9：15	中心组学习	原定人员	党委	202 室
		上午 9：30	安全例会	各分公司副经理、安全管理员	总经理室	202 室

注：周五上午 9：30，各部室自行安排学习。

4. 会务工作分工与会议成本核算

(1) 会务工作分工。为保证会议的顺利进行,应挑选工作人员组成会务组,会务组下面还可以再分工作小组。一般大型会议设秘书处来负责会议的组织和协调工作,下设的工作小组可以是以下几类。

- ① 秘书组。负责会议的日程和人员安排,以及文件、简报、档案等文字性工作。
- ② 总务组。负责会场、接待、住宿、交通、卫生、文娱活动,以及车辆调度、设备保障、用品发放与管理,经费预算及筹措,财务管理等工作。
- ③ 宣传组。负责制定会议公关计划,组织、安排记者采访,提供新闻稿、承办记者招待会,录制会议音像资料等。
- ④ 保卫组。负责大会的安全保卫工作。

(2) 会议成本核算。大中型会议投入的成本比较大,必须进行成本核算。会议成本包括两部分:一部分是“显性成本”,即会议明显的耗费,如会场租借费、文件材料费、与会者的交通费、住宿费、活动费以及服务人员的工资等。这些费用是可以明显计算出来的,又是直接消费的。另一部分称做“隐性成本”,即与会者因参加会议而损失的劳动价值,一般不大为人们所注意的成本。这部分劳动价值以每小时工资的三倍再乘以二计算。它的含义是这样的:一个生产者的劳动价值至少是他工资的三倍,参加会议前必然要做些准备,会后又有用于思考、回忆的时间,所以还要乘以二。会议成本的计算公式是:

$$\text{会议成本} = X + 2J \times N \times T$$

其中, X 表示显性成本的总和; J 代表与会人员每小时平均工资的三倍; N 表示人数; T 表示时间,单位小时。

5. 会场布置及文件准备

(1) 会场的布置。会场的布置有以下几点需要注意。

① 气氛、色调应与会议目标相称。根据不同形式的会议,以及不同会议的目的,会场布置应该在整体上呈现不同的气氛和色调。如纪念性大会、人大会议应庄严、肃穆;商贸洽谈、探讨合作的会议应轻松、简洁;庆祝会、联谊会应喜庆、热烈等。

② 面积、设施应满足会议需要。秘书应根据会议的规模选择会场,在此基础上再考虑会场的功能。现代会场除了有为会议服务的电影、幻灯、录音等设备外,还有会议专用的音响设备、同声传译设备,电子图形设备,电子表设备、电子签到机和计算机计票系统等。有的会议桌前还有计算机终端,可以显示屏幕阅读文件、查询大会表决结果、调阅资料等。

大中型会议的用品除了以上这些之外,还应包括桌椅、照明电器、卫生用具、安全通道、消防设施等会场基本设施,笔、纸等常用文具,茶水、茶杯、毛巾等生活卫生用品,打字机、复印机等印刷设备,传真机、电话机等通信设施,以及专门性会议所用的物品,如颁奖会用的奖品与证书、选举会用的选票和投票箱等。

③ 桌椅摆放应符合会议要求。会场中的桌椅摆放形式对与会者和会议的顺利进行非常重要。一般而言,会场形式依会场的大小、形状、会议的需要、与会人数的多少而定,通常呈圆形、方形或其他形状。

a. 圆桌式与方桌式。在圆桌或方桌的周围安放椅子,可以让与会者互相看得见。领导和会议成员可以无拘无束地自由交谈,适合于召开 15~20 人的小型会议。

b. “口”字形。如果出席会议的人较多,用口字形的排列,外侧可以安排几层与会者。

c. “U”字形和“V”字形。“U”字形多用于学习会议,在人数多,并且需要使用黑板的场合,这种排列大家都能看得很清楚。“V”字形是用在有幻灯片或录像机时,参加的人不用移动,也能观看。

d. 教室形。这是大中型会议所采用的会议配置。其主要特征是主席台和代表席采取上下面对面的形式,突出了主席台的地位。还可以分为礼堂式,“而”字形等,适合召开代表大会、总结表彰会等。说明会等以传达信息为目的的会议,也可采用这种形式。

④ 按照不同惯例排列主席台席位。主席台席位视人数设一排或数排,席位的次序应以主席团成员的职务高低,对会议的重要程度而定。按照我国惯例,先左后右,左高右低,前排为主,后排为次,其他的依次类推。

具体排列方式为:如果主席台上的人数是单数,则第一排的正中为首席,其次是左位,再次为右位,依次类推;如果主席台上的人数是双数,那么身份最高者坐于中间靠左的座位,第二位坐于其右边。

如果按照国际惯例,座次安排应是右高左低。在确定主席台成员后,秘书在席位前应放置姓名牌,便于按位入座。

在主席台前右侧还可设置讲台,用于发言人讲话。主席台上可适当摆放鲜花。主席台背后悬挂会标或旗帜。

⑤ 根据需要安排与会人员的座次。大型会议对与会人员的座次应做安排,可以采用以下方法排列:按姓氏汉字笔画多少排列、按地理位置排列、按行业系统排列。

(2) 会议文件的准备。除了上述会议议程和日程等程序性文件,对提交会议审议和参考的文件材料,应事先准备好,在会前数日送与会人员审阅、研究和准备意见。

① 会议文件的种类。会议文件有领导指导性文件,如开幕词、领导讲话、主题报告等;审议表决性文件,如工作报告、决定、决议等;成果性文件,如会议纪要、合同、条约、声明等;传达宣传性文件,如会议公报、会议简报;学习交流性文件,如经验介绍、学术论文等;以及会谈、会议记录、会议通知、议事规则等文件。其中,开幕词、工作报告、领导讲话稿、会议通知等必须在会前准备妥当,其他文件则在会议过程中或会议结束时形成。

② 会议文件的准备。会议文件的准备工作包括起草和印发两个环节。起草会议文件有多种形式,有的由秘书负责起草,有的由秘书部门协助领导起草,有的由秘书部门配合业务部门起草。不管采用什么方式,秘书人员都必须领会会议主题和领导的意图,这是写好会议文件的首要条件,在这个基础上,深入调查研究,围绕主题收集素材,力争按时优质完成起草文件的任务。

会议文件初稿经过修订，必须报请领导审核签发。文稿一经签发，应及时印刷，并按规定范围分发。

6. 会议通知的拟写和发送

(1) 会议通知的拟写。会议通知包括以下内容：会议召开的时间、需用时间或会期，地点（会址），会议名称和主要议题，参加对象，需做什么准备，或加注报到日期、地点、接站办法等，还应有召集单位署名、联系方式、通知发出日期，并加盖公章等。如表 4.4 所示。

邀请性会议为准确统计与会人数，做好相应准备，发放通知应提前三周以上并附加回执。回执中需有受邀者姓名、性别、年龄、工作单位及地址、职务或职称、是否参加会议、预订住房标准、提交论文题目或资料名称、回程车、船、机票登记等。

(2) 会议通知的发送。会议通知的发送有很多方法，单位内部重要会议通知应当面送达与会者，并请对方签收，其他人代为签收的，通知人应事后跟踪落实，确保通知到人。外部会议可邮寄通知，但要检查信封上与通知上的姓名是否一致，并把握好会议通知的提前时间，以便与会者早做准备。有些会议如学术性会议需要提前三个月发预备性通知，等收到回执后再发正式通知，对重要的邀请对象可用发送书面通知或请柬，再加电话征询、确定的双重方式。会议通知样式如表 4.4 所示：

表 4.4 会议通知样式

× × × × 会议通知	
____先生（同志）：	
兹定于××年 5 月中旬在××省××市召开××××会议，特请您出席会议。	
一、会议内容	
1.	
2.	
二、会期与时间	
三天，自××年 5 月 10 日至 5 月 12 日。	
三、会议地点	
××省××市×××	
四、与会人员	
1.	
2.	
3.	
五、报到时间、地点	
200×年 5 月 9 日；××市××路×××号××××酒店（宾馆）	

续表

六、与会人员每人缴纳会务费××元。食宿由大会统一安排，住宿费每人每天××元。

七、与会人员请事先将抵达本市的车次、航班和时间通知会务秘书处，以便接站。

八、接到本通知后，请填妥回执，于4月10日前寄达会务组。

会务组地址：××市××路××号

联系人：××××

邮编：××××××

电话：××××-×××××××

特此通知

×××× 公 司 （公章）

200× 年× 月× 日

姓名	性别	民族	年龄	职务（称）	单位及电话号码	回程安排	交通工具及时间

此回执请务必于××年4月10日前寄达会务组

7. 会前检查

在会议正式开始前，应对会议的所有准备工作进行检查，主要包括以下方面内容。

（1）检查会议文件准备情况。秘书必须对会议文件的准备情况进行仔细检查。会议文件如有差错，小则影响会议的进程，大则产生严重的政治后果。因此，要对文件的起草、校对、印刷、分装各个环节进行严格的检查。

（2）检查住宿条件及情况。较大型的会议在开会前一天一定要进行住宿检查。这是为了确保第二天的到会人数，检查是否有突发情况发生，并保证与会人员有一个较为舒适的住宿环境。

（3）检查会场的准备情况。秘书还必须对会议场馆的准备情况进行检查。场馆设施是会议得以正常和顺利进行的基本物质保证。检查范围包括主会场、分会场以及与会者的住地，检查内容主要是基本设施、安全保卫措施等，包括电力通信设备、影像设备、茶点供应、警卫部署、票证检查、人员的定岗定位等。

（4）检查物品准备情况。确保有足够的笔、纸张、纪念品以及日程表和文件的备份，这一部分对于秘书人员极为重要，足以体现秘书的细心程度。



相关链接

××集团公司职代会暨工会代表大会筹备方案

一、会议时间和规模

拟定于××年3月25日（星期六）上午10点至下午5点，会期一天。参会人员约170人，其中正式代表150人。

二、大会的主要任务

听取并审议集团公司××年“十×五”发展战略和工作目标，总结第四届委员会以来取得的成绩和经验，讨论制定今后三年工会工作方针和任务，选举产生新一届工会委员会、主席、副主席。

三、会议主要内容和日程安排

（一）主要内容

1. 大会执行主席、工会副主席致开幕词；
2. 董事长代表集团公司做工作报告；
3. 工会主席做工会工作报告；
4. 经审委员做工会经审委员会工作报告；
5. 宣读集团公司创建优秀“职工之家”的意见；
6. 宣读集团公司创建学习型企业的意见；
7. 签订集体合同；
8. 签订工资协商合同；
9. 分组讨论；
10. 董事长对代表意见做表态性发言；
11. 选举第五届工会委员会、工会经审委员会、工会主席、副主席；
12. 通过有关决议；
13. 党支部书记代表党支部致贺词；
14. 上级工会领导讲话；
15. 工会副主席致闭幕词。

（二）日程安排

（见附表：首届职代会暨工会代表大会日程安排）

四、会务筹备和分工

成立大会筹备工作领导小组，统一领导、指挥大会的各项筹备工作。

组 长：×××

副组长：×××、×××、×××

成 员：……

领导小组下设三个工作组，负责大会前期的各项筹备工作。×××负责全面工作，×××负责组织组工作，×××负责会务组工作，×××负责材料组和宣传组工作。

（一）组织组

组长：×××

成员：……

主要工作职责：

- （1）起草大会主席团名单，主席团常务主席名单；
- （2）起草代表资格审查委员会名单；
- （3）分配代表名额；
- （4）指导基层选举参会代表、审查代表资格及编写代表名册；
- （5）起草代表资格审查报告；
- （6）印发代表证、特邀代表证；
- （7）收集代表提案，征求职工意见和建议；
- （8）起草第五届工会委员会、经审委员会组成人员和人事安排的原则意见；
- （9）起草大会选举委员会名单；
- （10）起草大会选举办法；
- （11）起草大会选举记票人、监票人名单；
- （12）印制选票；设立计票箱，负责大会选举、记票、公布选举结果；
- （13）做关于追认增选第四届部分委员的决议及说明；
- （14）组织召开预备会。

（二）材料组、宣传组

组长：×××

成员：……

主要工作职责：

- （1）起草职代会暨工会代表大会筹备工作方案；
- （2）起草《关于召开×××集团公司首届职代会暨工会代表大会的报告》，分别上报至××市总工会、××镇工会和公司党支部；
- （3）起草大会主持词（将开幕词、闭幕词串在其中）；
- （4）起草×××董事长工作报告；
- （5）起草×××工会工作报告；
- （6）起草×××经审会工作报告；
- （7）起草开幕词；
- （8）起草闭幕词；
- （9）草拟、修改分组讨论董事长工作报告和工会工作报告的汇总稿；
- （10）起草×××董事长对代表意见和建议表态性发言稿；

- (11) 起草会议日程安排;
- (12) 会议材料的打印、校对、复印、装订(会议材料装订成册、装袋);
- (13) 起草、下发会议通知;
- (14) 会议结束后,写出“两代会”报告,填写相关表格,一周内报上级工会;
- (15) 摄影,对外报道,公司网站、报纸、杂志、电子显示屏、手机短信平台等配合宣传。

(三) 会务组

组长: ×××

成员: ……

主要工作职责:

- (1) 会议场地的联系和落实,主会场和各代表组讨论地点的安排;
- (2) 主会场的设计,会标、主席团座席、报告席、会徽、盆花、音响、《国歌》、《国际歌》、票箱、封条、托盘、茶水的安排;
- (3) 会议经费的申请和经费预算、开支计划;
- (4) 纪念品的订制、发放;
- (5) 做好领导、嘉宾的邀请及接待;
- (6) 落实参会人员,签到(注意统一服装),发放会议材料;
- (7) 落实合影事宜;
- (8) 会议卫生、保卫等服务工作。

××集团公司办公室

×年×月×日



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 如何确定会议的议题?
- (2) 会议预案应包括哪些主要内容?
- (3) 会场布置要注意什么?
- (4) 会议文件有哪些?如何做好会议文件的准备工作?

2. 案例分析

朝阳家电公司是国内一家改制后的大型国有企业,公司资产雄厚,员工众多,著名科技人员和高层管理人员云集。公司在做好内部管理工作的同时,也注意做好客户管理工作。最近几年,公司推出了一系列新产品,占领了国内50%以上的家电市场,在国外也影响很大。最近,公司又在电脑、手机、电视等多个项目上研制生产出新型、新款产品,准备推向市场。

九月，公司高层召开有关会议，讨论关于近期召开全国各地客户咨询洽谈会的有关事宜。在这次客户咨询洽谈会上，公司的新产品将隆重亮相，以此引起客户和消费者的关注。讨论会上，营销部主任提供了一份本公司客户名单，各种单位和个人有二三百个。公司决定给这些单位和个人发出邀请信，邀请他们参加本公司关于新产品的大型客户咨询洽谈会。公司派办公室王主任负责此项工作，迅速成立会务筹备处，拟定会议方案，准备大会所用各种材料。会议定于2002年10月10日在北京国际会议中心召开，食宿也在北京国际会议中心，会期暂定5天，其中第一天开幕式，第二天专家讲座，第三天专家咨询，第四天专项合作项目洽谈，第五天组织客户游览长城。公司要求大会必须圆满成功，以达到公司举行这次活动的目的。

王主任立即成立了大会筹备处，成员有10人。他们首先召集会务工作会议，明确将要召开的咨询洽谈大会的主题，即宣传新产品，洽谈新业务。围绕主题，拟定大会筹备方案。确定参加会议的正式人员280人，特邀有关领导和专家10人，工作人员10人。

分析与讨论：

- (1) 该公司做好了洽谈会前哪些准备工作？
- (2) 你对该公司会前组织工作满意吗？为什么？

3. 实务训练

实训背景案例同上。

实训内容：

- (1) 假如你是会议筹备处的秘书，请你为新产品咨询洽谈会拟定一份会议筹备方案。
- (2) 准备会议所需文件。主要包括：起草会议通知、公司总经理的开幕词、有关领导的讲话稿、有关新产品的情况资料、与会议有关的背景材料等。

实训说明：

- (1) 此实训在配有电脑的实训机房进行。
- (2) 要求学生在电脑上完成上述两份文案和相关会议文件，排版后打印出来上交，文档要求格式规范，内容正确，条理清晰，表达精确，编辑打印精美。

第3单元

会间工作



情景案例

宏利公司某新产品推介会刚刚开始，李秘书却在会议大厅外急得团团转，他已拨了好几

次电话，公司赵副总的手机总是处在关机状态，前几天他出差在外，今天乘飞机赶回公司参加推介会，按理说现在应该到了。赵副总的发言在会议程序中被安排在第二位，现在离他发言的时间不到十几分钟，但他还未赶到会场，这时李秘书的手机响了，是赵副总的电话，他说刚下飞机，飞机晚点了，现在正赶往会场，估计要半个小时……

负责会议签到和资料发放的小张向李秘书反映，参加推介会的单位和来宾人数大大超过预计，有些来宾还没有领到推介会的宣传折页和相关资料，事先准备的宣传折页和相关资料已经发完……

李秘书发现，安排会议记录的小胡或许是经验不足，在记录时有些手忙脚乱，明显不能跟上会议发言者的速度，记录的格式和内容也不符合规范和要求……

推介会现场人声嘈杂，手机声此起彼伏，坐在后排的来宾反映听不清主席台上的发言……



项目任务

如果你是李秘书，应如何处理公司新产品推介会进行当中出现的问题？



任务分析

只有经过充分准备的会议，才会是开得有序而有效的会议。案例中会议的情况，显然是问题重重、危机四伏，弄不好，此次会议的效果就会大打折扣，会议的目标也不能完全实现。

就案例中陈述的情况，会议开始以后，至少出现了四个问题：（1）公司赵副总因飞机晚点而影响会议议程；（2）会前准备的宣传折页和相关资料因来宾超过预计而不够用；（3）会议记录员未能做好会议记录；（4）会场秩序较乱，影响发言与倾听。

会中工作不仅仅是一些程序性的工作，它是会前准备工作的延伸，是对会前准备工作的检验。准备工作做得好，会中出现的麻烦就少，准备不足，麻烦就大。当然，也有一些问题是在会议召开中发生的，与会前准备关系不大。但无论哪种情况，秘书都应当有魄力、有能力及时去解决。尤其重要的是，要与各方面协调好，不能专断行事，议程该调整的要临时调整，材料该补办的要补办，人员该调换的要调换。总之，要保证会议的顺利进行。



相关知识

会议期间的工作，指的是会议从开始到结束期间秘书人员应做的工作，包括会议的接站、报到及签到工作，会场的组织与服务、会议信息的记录与编发、会议形成文件的起草等工作。

1. 会议的接站、报到及签到

（1）接站工作。接站是跨地区、全国性和国际性会议重要的接待工作，也是会议开始的

第一个环节。秘书首先应统计好与会者的名单和人数，掌握好每位与会者抵达的时间和方式，并准备好接站标志、手提式扩音器、其他器材和车辆等。迎接重要宾客，要事先确定迎接的规格，并派相应身份的人员前去。如有必要，应布置好安全保卫工作，并与新闻单位联系，准备采访和做新闻报道。

(2) 报到工作。报到是指与会者在到达会议所在地时所进行的登记注册手续。秘书人员应做的工作包以下几方面。

- ① 查验有效证件，如会议通知、介绍信、身份证等。
- ② 在登记表上登录与会者的个人信息，便于统计与会者人数，也便于做好各项会议服务工作，又可据此编制通讯录。
- ③ 由会议接待人员统一接收与会者携带的需要在会议上分发的材料，经审查后再统一分发。在会前要分发的文件也应提前装订、分装好，在与会者报到时一并发给。
- ④ 需要收取会务费、住宿费、材料费的会议，应在报到现场安排有关人员收取费用，并开具收据。接待人员还应根据与会者的身份和要求安排住宿，并在会议登记表上标明相应的房间号码，以便会议期间的联系。

(3) 签到工作。会期较短、无须集中接待的会议，一般只需办理签到手续。会议签到可统计会议实到的人数，并准确反映缺席情况，便于采取弥补措施，有些庆典性、纪念性会议的签到簿可留做纪念。签到工作一般包括以下几种类型。

- ① 秘书点名。即由秘书在预先拟好的与会人员名单上点名、做记号。这种方法适用于单位内部的小型会议和工作例会，秘书对与会人员比较熟悉。
- ② 本人签到。即由与会者本人签名报到，签名应用毛笔或钢笔，签在专用的签到本上。这适用于邀请性会议，亲自签名还有纪念意义。本人签到还分簿式和表单式两种。人数较多时，可事先多准备些签到单，会后应装订成册，与会议文书一起立卷归档。
- ③ 电子签到。根据与会者的信息，在会前制作的电子签到卡通常与代表证组合起来。与会者用磁卡出席证，在进入会场时插入（接触式）专用机，或靠近（非接触式）签到机，与此相连的电脑就会自动记录和显示与会者的姓名、性别、单位、代表性质，组别、代表证编号等信息，在签到结束后能立即统计出出席人数和缺席人数。这种方法适用于与会人数较多的大中型会议。会议签到单如表 4.5 所示。

表 4.5 会议签到单

会议名称			
主办单位			
时 间		会议地点	
出席单位	签 名	出席单位	签 名
××××		××××	
××××		××××	
××××		××××	
××××		××××	

2. 会议记录工作

会议记录应该严格遵守实事求是、客观真实、完整准确、清楚规范的原则。会议记录如果可以使用摄影、录音设备，也需书面记录作为辅助手段。

会议记录应包括如下事项：会议名称；会议记录人的姓名；时间（开始时间、结束时间）；会议地点；议题；主持人、主席；出席者名单；会议的经过情形及结论；相关的资料；下次会议预定日期。

3. 会间调度和服务工作

在会议进行过程中，会议秘书处担负着承上启下，联系左右，照应内外的任务，必须做好各方面的调度指挥工作。如在召开各分组会议时，安排会议地点，并通知有关人员准时出席；召开大会时，安排车辆的调度，维护好会场的秩序；大会发言时，协助领导安排发言顺序等。

会场服务包括引导与会者入席、退席，茶水供应，指引与会者使用会场的生活设施，照顾与会人员会间休息，满足与会人员的临时需要，等等。

如果是组织内部的会议，秘书会场服务还包括接听会场外打来的电话、接待来访的客人。要尽可能排除场外因素对会议的干扰。

会议期间还要做好与会者回程车船机票的预订工作，预订飞机票除时间和座舱要求外，一定还要报上客人的姓名和身份证号码，预定才算有效。

小技法

打破会议僵局的方法

在许多情况下，会议的车轮似乎只在原地打转。与会者不是倦了、心烦意乱、精力不集中、毫无热情，就是缺乏创造性，犹豫不决。此时不妨尝试下列建议，以帮助与会者解放自己，将会议的车轮重新向前转动起来：1. 休息一下；2. 与会者相互交换座位；3. 将与会者分成对子讨论；4. 写下各自的看法；5. 关掉或关暗照明；6. 站立式讨论；7. 对与会者的观点与看法进行民意测验；8. 对讨论的问题设定时间限制；9. 转换话题；10. 将某个问题分配给某个小组来处理。

4. 会议文件的编写

会前准备的文件主要有开幕词、工作报告等，但在会议过程中，即会议开始之后至结束之前所形成的文件，主要有会议简报、闭幕词、会议决定等。



相关链接

如何做好会议记录

会议的目的、类型、规模不同，对会议记录的要求也不同。主要有以下几类。

(1) 详细记录。有些重要的会议记录必须有专门的速记人员逐字逐句详细记录，包括发言中的插话等，记录时不能变更原意。也可用录音机记录后整理。

(2) 摘要记录。一般会议只需简要地记录会议经过情形或会议结果即可。主要记要点、结论、讨论的问题和通过的决定、决议等。要求记录人员边听发言边判断，分析哪些该记，哪些不该记。摘要记录不是归纳记录，不能以自己的话概括归纳，以致歪曲、篡改发言者原意造成失实。

(3) 简易记录。经常召开的或内部会议，如例会的会议记录，只记录各人发言中的实质性意见即可，主持人根据大家讨论、会谈而得出的结论性意见，则要比较详细地记录下来。

会议记录要有条理性，每一记录要素都宜单独成行。发言记录应以一个发言者为一个记录单元换行分隔。有时会场的笑声、掌声，与会者迟到、早退情况也应记录在案。现场的会议记录必须用墨水笔记录，因会议记录是立卷归档的重要材料。如用录音机记录，秘书在会后应迅速根据会议的录音带和备忘录整理成书面记录，并把草稿交给领导或上司过目，草稿获准后就成了定稿。有些企业可根据需要，把完稿后的会议记录印刷若干份，分发给有关人员。



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 如何做好会议的接站及报到工作？
- (2) 会议记录的方法有哪些？
- (3) 如何做好会间的调度和服务工作？

2. 案例分析

经过精心准备，各方人员如期到会，朝阳家电公司新产品咨询洽谈会按时召开。但是，在与会人员报到时，负责接待签到的小张发现，有十几个会员在报到单上注明“回族”及其他民族。小张及时把这一情况报告给王主任，王主任马上通知有关人员安排不同民族风味的饭菜，使与会人员都非常满意。会议按计划顺利进行，与会人员对该公司的新产品非常满意，专家的讲解、介绍更使与会人员大开眼界。利用会议休息时间，公司还应与会人员的要求，组织参观了公司的生产车间等场地。会务筹备处还安排了舞会等娱乐项目，最后一天的游长

城更是其乐融融,热闹非凡,大家像老朋友似地说笑着、唱着登上长城,年轻人还进行了登长城比赛。公司王主任在长城上即兴演说,把长城的历史同当今中国经济的繁荣结合起来,使得客人们群情激昂,振奋不已。客人们都表示,对这种形式的会议很满意,他们了解了生产公司的情况,了解了公司产品的特点。经销这种产品时就会有的放矢地进行介绍,这增加了他们销售的积极性。在游长城回来后,很多单位立即同公司签订了合同。这次洽谈会取得了应有的效果。

分析与讨论:

朝阳家电公司的会务工作人员是如何做好会间服务和协调工作的?

3. 实务训练

实训背景:

重庆华通消费电子有限公司显示器厂是华通设于中国的显示器制造基地,是华通显示器在全球的六大生产基地之一。1998年其营业额为17亿人民币,产品50%出口海外,其生产的华通显示器在中国市场占有率连年第一,深受广大消费者喜爱。

“不断钻研、力求创新”是华通一贯坚持的信念,因此,华通努力开发新技术,务求领导显示器科技新潮流。为了使用户获得最全面和放心的服务,华通更是在全国建立了专业服务网络;华通显示器始终致力于呈现更好、更完美的画面,让用户更放心、更满意。

华通作为进入中国市场最早的显示器厂家,一直以来都是有三大代理商以华北、华东和华南地区进行分区代理。在长期的成长过程中,地域的局限难免造成彼此之间分庭竞争。因竞争而产生的矛盾,在某种程度上对市场的发展不利,甚至阻碍了各自的发展。在当前竞争日趋激烈的显示器市场上,华通作为一个成熟的领先品牌,各大代理商不应该只是简单的扩展自己的销售渠道,更不能单纯采用盲目降价的市场行为,只有完善渠道管理,建立一个和谐顺畅而稳定坚固的销售渠道,才能为经销商和最终消费者带来更多利益。

为此,华通消费电子(中国)2002年度显示器总代理商会议,决定于阳光明媚的5月在重庆召开。华通与显示器三大总代理商共聚一堂,针对国内显示器市场的渠道管理达成共识:携手合作,共同建设维护统一的华通经销渠道。

如果此次合作成功,必将给渠道管理带来正面的影响,通过总代理之间的沟通协作增加彼此之间的信任感。显示器在中国具有很大的市场潜力,只有在合作中共同发展才能占领更多的市场优势。在互谅、互让中形成一个健康发展的市场秩序,将消极的竞争变成相互之间的促进,可以给经销商充足的信心,给消费者带来更好的服务。显示器这样的高科技产品需要一个通畅的渠道将信息及时传播给消费者。华通显示器事业部市场销售总监黄夏先生相信,此次合作的成功将会带来厂商、总代理、渠道和消费者的共赢,从而保证华通显示器在中国的健康发展和巩固多年的领先地位。

华北地区总代理:北京××贸易公司

电话:010-××××××××

传真: 010-××××××××

地址: 北京市海淀区中关村南路××号

邮编: 10080

总经理: 刘××

华南地区总代理: 广州××数据实业有限公司

电话: 020-××××××××

传真: 020-××××××××

地址: 广州天河龙口东路××号

邮编: 510070

总经理: 韩××

实训内容:

华通消费电子(中国)2002年度显示器总代理商会议,决定于5月10日至5月12日在重庆乐园度假村举行,重庆华通消费电子有限公司显示器厂办公室负责所有会议筹办事宜。

本次会务工作实训分7个场景:

【场景1】 2002年3月25日上午,总经理吴××打电话将秘书李××叫到办公室,告诉她这次代理商会议的主要内容、时间和地点,并向她强调此次会议的重要性,让她尽快写好会议计划,以便各部门早做准备。同时,吴总还让李秘书为他准备一份发言稿,用在正式开会时作为欢迎词,发言时间不超过3分钟。请拟制一份会议计划和一份总经理发言稿。

【场景2】 3月29日,李秘书将写好的会议计划交给吴总,吴总看过后认为可行,在会议计划上签字批准。李秘书根据计划内容,写好了书面的会议通知,以快件邮寄的方式,将通知发送给三位代理商,并在发出后第二天,打电话与这三位总经理联系,得到的信息是他们将准时赴会。请拟写一份会议通知,并演示发送会议通知的过程。

【场景3】 4月1日李秘书到重庆乐园度假村酒店去预定会场,与酒店张主管讨论会场布置情况。张主管让酒店技术助理小刘协助李秘书进行现场布置,李秘书向小刘提出布置会场的要求:本次会议为50人的中型会议,会场座位格局为半围式“出”字形,有投影仪和投影屏,安排好座次,要准备横幅、有鲜花装饰等。请演示讨论会场布置的过程。

【场景4】 4月15日,李秘书打电话到重庆乐园度假酒店,为三方面客人预订酒店房间,三位总经理将各带一名助理,6人均将在5月9日下午到达,重庆乐园度假酒店前台接待员为徐小姐。请演示秘书的电话预订过程。

【场景5】 5月10日上午8:30,李秘书将三位代理商引至会场,总经理吴××和副总经理郭××到门口迎接,吴总与客人们都认识,郭副总与客人们是初次见面。请演示接待过程。

【场景6】 5月10日上午9:00,第一次会议开始,与会者进入会场签到,负责签到的工作人员是小陈,出席本次会议的主要有:吴总经理,副总经理,商务执行经理,人事执行经理,技术执行经理,李秘书,三位代理商及其助理;公司各主要部门成员也一同出席了会议。会议由吴总经理主持,他先把三位代理商介绍给大家,再致欢迎词,会议由李秘书负责记录,

会场工作人员小陈负责发放会议资料，同时负责倒茶等后勤服务。请演示会议开始过程。

【场景7】 李秘书应北京客人王××总经理和助理钱×的要求，为他们预订5月13日的返程机票，民航机票预订处人员为沈先生。请演示秘书电话预订机票的过程。

实训说明：

- (1) 学生每10人为一组，教师为10名学生编号，即1~10号。实训在实训室进行。
- (2) 学生可先制定文稿，每位学生都必须制作三分文稿：会议计划、总经理发言稿和会议通知，要求打印。完成时间不超过70分钟。每组在实训过程中必须制作一份会议签到单。
- (3) 文稿完成后，再按场景顺序分角色进行演示。7个场景总过程不能超过80分钟。
- (4) 会务工作的情景要逼真，演示时要真正从角色的角度考虑，角色的措辞既要认真斟酌，合乎会务工作的规范，又要可让学生有所发挥，有所创新。
- (5) 每当一组演示时，其余各组认真观看；当小组演示完毕，其余小组同学就该组的演示时的优缺点予以点评。
- (6) 各实训小组上交所有会务筹备文本资料，教师归纳总结，全班同学推选最佳实训小组。
- (7) 除实训室提供必要的设备、物品外，学生还须自备（制作）一些实训道具，如：横幅、名片、座签等。

第4单元

会后工作



情景案例

为期两天的会议终于结束，宏利公司的秘书刘琴总算可以舒一口气了，因为这是公司领导第一次让她全面负责的一次会议，居然没有什么差错，而且代表们都已离会，这怎么不令她暗地里高兴呢。想想开会前、会议中的种种事情，那根紧绷的弦也该放松了。现在坐在办公桌前，准备拟写会议总结。这时，电话突然响了起来，刘琴迅速抓起话筒来接，电话是刚离会不久的一位代理商（会议代表）打来的，他在电话里焦急地询问，刘琴以及她的同事有没有在会场拾到他的小公文包，因为会议结束时，他有要事急于回家，于是急急忙忙提着会议纪念品离开会场，而把公文包遗落在会场了。包里的两千元钱倒是小事，问题是里面有他的许多证件，还有一份商务资料。刘琴一听，懵了。公司里确实没听说拾到公文包。她一边控制住自己的紧张情绪安慰着他，一边答应代为查找。她放下电话，赶快向宏利公司租用会场的鸿天宾馆打电话，询问公文包的下落。对方回答说，宾馆里没人看到遗失的公文包，而且宾馆里人来人往，来宾的贵重物品都是自己随身保管的。刘琴不放心，亲自去了一趟鸿

天宾馆，查找了会场，询问了许多工作人员，依然没有下落。刘琴一下子茫然无助，回去该怎样向失主回话，向上司交待呢？



项目任务

宏利公司秘书刘琴在公文包失落问题上有没有责任？如果你是宏利公司的秘书，应当在会议结束后做好哪些方面的工作？



任务分析

会议结束后，与会人员可以离开会场了，但秘书人员的会务工作依然没有结束，还有许多后续工作要做。远的来说，有对会议精神贯彻落实的检查督促工作，近的说，秘书人员应送别与会者，并及时清理会场，清场工作就包括了检查会场有无物品遗漏，携带进会场的资料和会议用品一定要带回等，至于撰写会议总结还在其后。

案例中的刘秘书显然是笑得太早了一点。总结还没动笔，麻烦事就找上身了。对于代理商遗失的公文包，她是有一定责任的，因为秘书会务工作其中一项就包括秘书会后应及时检查会场和与会者的驻地，以免遗失文件，而刘秘书显然对这项工作疏忽了。



相关知识

会议结束，并不意味着会务工作的结束，对于秘书而言，还有很多重要的工作要做。

1. 与会人员离会工作

会议领导人或接待人员应尽可能安排时间欢送与会者，可以到与会者的房间走访告别，也可以在会议闭幕式结束后于会场门口告别。与会者离去时，要安排好车辆，并将与会者送至机场或车站，身份较高者应由领导人亲自到机场或车站送别。

小技法

会后车辆的安排

会议即将结束的时候，秘书就要开始安排与会者乘坐的车辆。这个时候，最忌讳的就是秘书只顾安排自己上司的车辆，而不管其他代表的乘车。会议代表一共需要多少车辆，秘书心里要有数。当代表出来时，车应当已在门口等候。

2. 会场清理工作

会场清理工作包括：会议过程中有外部人员留言时，会后务必传达到位；检查会场有无物品遗漏，携带进会场的资料和会议用品要带回；桌、椅若有移动，必须还原；洗涤烟灰缸、茶具等，并收拾妥当，倒去垃圾；检查烟灰缸、字纸篓有无易燃物，如有，则必须妥善处理；关紧门窗并上锁；通知会场的管理单位会议已经结束。

3. 编写会议纪要

会议纪要根据会议的主旨，用准确而精练的语言综合记述会议要点的书面材料。它是在会议记录的基础上分析、综合、提炼而成，用来概括反映会议精神和会议成果的文件。并非所有会议都要产生会议纪要。

4. 结算费用

秘书在汇总会议通知时就应该仔细登记与会者对回程票的具体要求，并及时与交通部门联系订票事宜。与会者在报到时，接待人员就可与其交割返程票及票款。报到时如果预先收取了费用，在与会者离会之前，要结清由与会者承担的费用，多退少补，并开具正式的发票。

会议过程中的一切花费，应严格按照预算计划开支。各种花费应在决算表中注明情况，然后提交领导审核，再到财务部门结账。办会应注意节约，切不可大手大脚，铺张浪费。

5. 会议文书立卷及会后总结

(1) 会议文书立卷。会议所形成的正式文件以及会议记录应列入立卷范围。会议的重要文书，如会议通知、与会人员名单、通讯录、选票及统计材料、会议宣传提纲、会议总结等也应同案立卷。立卷方法可参照一般文书立卷方法。

(2) 会务工作的检查和总结。秘书人员对于会务工作应做检查和总结，以供下次会议时参考。如大中型会议要检查会议预案所制定的各项会务工作是否准确到位，有无脱节现象；检查每个工作人员是否达到最佳工作状态；在提高会议效率方面，无论是组织还是个人，有哪些方面还可以改进，等等。

6. 会议传达和催办

(1) 会议传达。会议总是少数干部或代表参加的，而会议精神或决议的贯彻执行则往往是大多数甚至是全体成员的事。因此除了少数秘密会议以外，大多数会议内容都要进行传达。会议传达必须确定内容、程度、范围、层次、时间、方式等。

(2) 会议催办。会议催办是指会议决议、决定等贯彻执行的催办，是管理过程中非常重要的一环。通常，开会、发文件只是决策和部署，只是管理过程的开始，更重要的还在于会后的执行与反馈，而催办则是会议决议、决定贯彻执行结果的重要督促和检查手段。催办的

形式主要有三种：发文催办、会议催办和派员催办。



相关链接

香梨股份与山东东辰公司洽谈合作会议纪要

(2007年2月14日 北京)

为促成香梨股份与东辰公司合作实现股权重组，2007年2月13日，巴州州委副书记、常务副州长张汉东带领巴州计委、轮台县县委县政府及香梨股份公司等领导一行9人飞赴北京，于2月14日与山东东辰公司主要领导在巴州驻京办事处召开了合作洽谈会。会议主要包括以下内容。

首先，张汉东副书记就轮台东辰工贸公司对巴州经济的贡献表示感谢，并送上新年祝福。他针对2006年巴州经济发展形势首先做了分析，他说，2006年巴州经济发展总体形势良好，一定程度上实现了从资源开发到商业生产的转变，全州国民经济生产总值（GDP）达到410亿元，增幅12%；固定资产投资191亿元，增幅18%；财政收入16.3亿元，农牧民人均收入达到4657元，净增389元；地方工业完成产值19亿元，增幅23%以上。接着他表达了此行的目的，并对双方此次洽谈合作寄予了希望，同时强调巴州人民政府正努力打造一个服务型政府，充分发挥宏观调控、服务到位的职能，为投资者创造良好的投资环境。

接着，山东东辰公司董事长张振武发言，他首先对州政府对企业的关心和支持表示感谢，他说东辰公司在巴州之所以能够快速发展得益于当地政府的支持和重视，没想到轮台东辰工贸公司实现了当年建设当年投产当年得利的发展局面。之后他根据巴州资源情况提出了东辰公司在巴州未来的发展目标：一是保持在巴州的产业布局不变；二是在未来12年内追加投资10亿用于甲醇扩建，最终达到40万吨规模；三是建设5万吨规模聚甲醛项目，实现销售收入50亿元，并提供1000个就业机会，争取到2015年在巴州境内的产业实现150亿元的销售收入。然后他对巴州经济发展中存在的不足提出了三点建议：一是政府成为企业与企业间的桥梁与纽带，搭建信用平台，使企业之间互相担保、支持，结成联盟，实现强强联合。二是能不能通过政府成立协会或商会，使企业间结成联盟，相互支撑，形成多赢局面。三是政府出台好的政策，激励企业形成发展，共同发展，互相支持，强强联合的战略伙伴关系，形成一种良好的发展趋势。

接下来的洽谈是在山东东辰公司与香梨股份公司之间进行的，核心议题是两公司之间的合作形式及面临的困难。

首先，香梨股份公司总裁张强就本企业产业结构、布局及企业存在的困难和问题进行了客观的分析说明，提到了董事会针对企业发展不足决定调整产业结构，主要发展方向集中在盐化工和天然气化工两块，并对前期准备工作进行了简单的汇报说明。

然后，张强总裁提出了可能的合作方式给东辰公司领导做参考。

方式一：控股。

操作模式：由香梨股份出资控股轮台東辰公司。

存在难点：现在甲醇行情较好，短期内实现控股存在很大难度。

方式二：定向增发。

操作模式：由香梨股份通过定向增发的方式融资建设4万吨聚甲醛项目，与东辰甲醇项目对接，项目产生的利润由双方协议分配。

存在难点：由于直接对接东辰公司甲醇装置，原料成本如何计算、利润如何分配以及产品市场风险如何规避等问题有待商榷。

方式三：建立联合公司合作开发新项目。

操作模式：香梨股份和轮台東辰公司建立联合公司合作开发4万吨聚甲醛等项目。

存在难点：一是资金使用问题，二是原料价格问题，三是战略投资者关心的形势。

最后，东辰公司董事长张振武表态：需要董事会讨论后决定，不管能否合作，双方都本着开诚布公的态度对待问题，要寻找最佳切入点，对投资者负责，实现双赢局面。

项目办

二〇〇七年二月二十八日



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 如何做好会议费用的结算？
- (2) 哪些会议文件和资料应该立卷？

2. 案例分析

朝阳家电公司的新产品咨询洽谈会结束了。公司送走了客人后，进行会后总结。总结会上，公司总经理认为，这次会议开得很成功。会务筹备处的准备工作做得周密细致，会议的组织接待工作做得很好，为公司赢得良好的人气指数打下了基础。再加上新产品过硬的质量，专家精辟的讲解等，使得这次会议达到了预期的目的，圆满成功。王主任也讲了话，他主要指出这次大会上的一些疏漏之处，比如，在准备期间，把一个常识性的问题给遗忘了，那就是少数民族人员的就餐问题，虽说是一个小问题，但处理不好也会造成不好的影响，幸亏发现及时，及早解决，才没有影响客户的情绪，使大会能顺利进行。为此王主任表扬了秘书小张工作细致，发现问题及时反映，尽早解决。另外，王主任还指出会议简报出得不够及时，没有把会议上的情况及时通报给有关人员，尤其是最后签订合同的情况，这可能是会期结束，有些人员思想松懈造成的，以后要吸取这方面的教训。总结会上还通报了这次咨询洽谈会上的收获，80%的与会者都同公司签订了合同，超出了预计的数量。这也为公司下一步的工作

提出了更高的要求。总经理决定，对大会筹备处的人员每人奖励一个月的奖金。最后，要求大会筹备处尽快把与这次大会有关材料都整理出来。

分析与讨论：

朝阳家电公司的会务工作哪些地方可取，哪些地方不可取？

3. 实务训练

实训背景：

华夏啤酒（杭州）有限公司于1984年由菲律宾老板投资建立，占地15万平方米。初期仅以生产白云啤酒为主，此品牌啤酒源于1916年的上海。公司建立至今，华夏啤酒公司又研制开发了灵泉啤酒，此品牌啤酒则开始于1876年。现该啤酒公司生产的啤酒种类繁多，有11度的白玉啤酒，6.8度的白云啤酒，1度的灵泉啤酒，7.8度的灵泉啤酒，今年又根据市场需要，开发了新品，大力推出了“清爽一夏”系列的9度的白云啤酒，9度的灵泉啤酒和9度的冰啤。

“清爽一夏”啤酒系列是2001年推出的新品种，量少而精，100%进口麦芽为原料，秉承了德国传统小麦啤酒的酿造工艺，并充分考虑了中国人的口味，采用添加40%小麦麦芽和独特的酿造工艺生产。酿造过程中杜绝酒体与氧的接触，啤酒的保鲜期因此大大延长。先进的进口设备，优质的原料酿制，其品质超乎寻常。系列中每一种啤酒，都力求纯正爽口的饮用口感，而采用冰晶化高科技酿造的“清爽一夏”冰啤，因为彻底去除啤酒中的杂质，从而确保了啤酒品质的稳定，使口味更纯正爽口，酒体更协调柔和。

“清爽一夏”系列产品特点：色泽呈浅金黄色，清亮透明，泡沫洁白细腻，具有明显的麦芽香气，酒体醇厚，口味清爽，包装高雅。

公司决定于2002年4月10日和11日召开短期的新品介绍和订货会议，邀请“杭州十佳”食品公司之一的雅士食品批发部经理胡××，以及市著名的三家饭店的总经理——瑞云楼总经理贾×，新星饭店总经理谢×，留云饭店总经理刘××，白云啤酒定点经销单位——天龙糖烟酒公司总经理，浙江食品公司总经理参加此次会议。会议大力推出2001年新品“清爽一夏”系列的9度的白云、9度的灵泉和9度的冰啤。

实训内容：

本次会务工作实训分6个场景。

【场景1】 2002年3月1日上午，总经理华××和市场部经理吴××把王秘书叫到办公室，告诉她这次订货会议的主要内容、时间，地点定在松运宾馆。华总让王秘书尽快写好会议计划，以便各部门尽早做好准备。同时，华总让吴经理设计一份“清爽一夏”啤酒宣传海报，用于布置会场。要求海报必须新颖、独特、有创意。

请拟制一份会议计划，设计一份啤酒宣传海报（可以用powerpoint制作）。

【场景2】 3月11日，王秘书来到松运宾馆预订2002年4月10日至11日短期会议的会场，她和宾馆经理许先生一起布置会场，先对“清爽一夏”系列的宣传海报做了适当的贴

置,安排了椭圆形会议桌,并在上面摆放好“清爽一夏”系列的啤酒,准备开会时请与与会者品尝。接下来,王秘书安排好了座次。

请演示会场布置的过程。

【场景3】 4月10日上午8:30,华夏啤酒(杭州)有限公司总经理华×、王秘书、生产部经理沈××、采供部经理潘××、销售部经理蔡××和市场部经理吴××,在松运宾馆门口迎接各位被邀请人,与会者陆续来到宾馆,王秘书一一介绍后,再将与会者带引至休息室休息。

请演示接待工作的过程。

【场景4】 4月10日上午9:00,新品介绍和订货会议开始,华夏啤酒(杭州)有限公司华总经理,总经理秘书王××,生产部经理沈××,采供部经理潘××,销售部经理蔡××,市场部吴经理,各位被邀请的客人均出席此会议。华总经理先向大家介绍了新的酿造技术,新的灌装设备和新产品的特点,对本公司产品的质量做了保证。接着,请各位客人品尝今年的新品“清爽一夏”系列,并请客人当场给出评价,提出意见。最后提出了2002年企业的工作目标——开发新品啤酒10000吨以上。品尝结束后,在场客人纷纷点头称赞,并表示非常乐意订购。会议由秘书小王负责记录,生产部经理沈先生和销售部经理蔡先生负责开启啤酒、斟酒及后勤服务等工作。

请演示会间工作的过程。

【场景5】 会议第二天,双方签订合同后,王秘书和采供部经理潘先生,邀请并陪同6位客人到江南水乡同里游玩。同里是王秘书的家乡,所以王秘书主动担任导游,并向客人介绍了同里的情况,游玩了退思园等名胜,给客人留下了美好的印象。

请演示王秘书组织会间活动的过程。

【场景6】 会议结束后,王秘书回顾两天的会议内容,总结出一些经验,比如,可以在会议期间安排新闻媒体参与并做报道,以扩大影响,起到更好的宣传效果;后勤部门应将会间的生活服务安排得更为妥当,争取今后此类会议办得更好等,王秘书将会议经验写成小结,上报给华总。

请演示会议总结工作的过程。

实训说明:

- (1) 学生每12人一组,教师为12名学生编上号数,即1~12号。
- (2) 学生可以先制作文稿,每位学生都必须制作两份文稿:会议计划和啤酒宣传海报。要求打印,完成时间不超过60分钟。
- (3) 文稿完成后,再按场景顺序进行演示,实训在模拟公司进行,同里的场景可以虚拟,但秘书必须能较详细的介绍出同里的名胜和特点。6个场景演示总过程不超过80分钟。
- (4) 各组可以通过6个场景的演示,灵活总结出各自的会务工作经验。场景中提供的总结内容仅供参考。
- (5) 会务工作的情景要逼真,演示时要真正从角色的角度考虑,角色的措辞既要认真斟

酌，合乎会务工作的规范，又要可让学生有所发挥，有所创新。

（6）每当一组演示时，其余各组认真观看；当小组演示完毕，其余小组同学就该组的演示时的优缺点予以点评。

（7）各实训小组上交所有会务筹备文本资料，教师归纳总结，全班同学推选最佳实训小组。

（8）除实训室提供必要的设备、物品外，学生还须自备（制作）一些实训道具，如：横幅、啤酒瓶、名片、座签等。

知识小结

会务工作是秘书的一项常规性的基础工作，也是各个组织管理中的一项重要工作。会议类别多种多样，规模大小不一。每一次会务工作，无论规模大小，级别高低，秘书人员都应当认真对待。会务工作分为会前准备、会中调度与服务、会后善后与落实三个阶段，表面看来，会前事务要繁杂一些，其实，每个阶段都很重要，无论在哪个环节上出了问题，都是秘书的失职。秘书在会务工作上，尤其要养成认真负责、善抓细节、临变不惊的良好习惯。

模块5

办公室文书管理

学习目标

知识点:

- 了解文书管理的内容和要求
- 了解公文的行文制度
- 掌握公文处理的程序与方法
- 掌握文书立卷归档的程序与方法

能力点:

- 具备办公室文书处理的能力
- 掌握文书的立卷归档及保管、利用的工作技能

素质点:

- 培养恪尽职责、严守机密的职业道德素养
 - 养成严谨、规范的文书处理工作习惯
 - 培养求真、务实的职业素养
-

第1单元

文书管理的内容



情景案例

宏利纸品印刷有限公司是一家专门从事瓦楞纸板、纸箱、纸盒和彩盒生产的公司，公司经常有大量的订单、询问函、协议书、意向书、合同等业务往来文书，也有很多与相关政府职能部门的往来文书。为了更好的整理公司文件，防止文件的流失和遗漏，公司特意招聘了一位新秘书小陈，让他专门负责文书的管理工作。上岗不久的小陈工作了一段时间后就感到了很大的压力，公司每天的收发文的工作量大，公司领导对文件的立卷归档、保管利用也有很高的要求，小陈有点不太适应，他向原来负责文书管理工作的邓大姐请教，希望能讨得一些做好文书管理工作的速成的技巧和方法，邓大姐说：“做秘书可不能偷懒啊，尤其是从事文书管理工作的秘书，更是要踏踏实实的做事，来不得半点浮躁，速成的技巧和方法是没有的，但文书管理工作也不是很难，只要你具备一定的工作方法，掌握好常规的工作程序，文书工作还是有规律可寻的，比如收发文工作，你可以去看看我们办公室墙上那张收文和发文处理程序的流程图就很清楚了。”



项目任务

作为公司从事文书管理工作的秘书新人小陈，如何才能最快的适应工作？



任务分析

正如宏利纸品印刷有限公司的邓秘书所言，文书管理工作没有速成的方法和技巧，这项工作对办公室文书管理者要求很高，除了业务上的要求以外，更重要的是作为从事这项工作的秘书人员首先要有正确的思想认识，较高的职业素养，要热爱并重视这项工作，要甘于平凡，耐得住寂寞，品行端正，做事严谨，只有这样，才能真正做到细致、耐心、准确、保密。对宏利公司从事文书管理工作的秘书新人小陈而言，首先要上好的就是思想认识上的第一课，这是他尽快进入职业角色、适应文书管理工作的关键。至于具体的业务工作，是没有速成的捷径的，能否尽快上手，小陈可以从以下几个方面入手：

1. 熟悉公司的工作流程和业务范围，尽快掌握行业知识，这是做好文书工作的基础。

2. 熟悉公司文书管理相关的规章制度，了解文书管理工作的内容。
3. 积极向前辈学习有关文书管理的专业知识，多请教，勤动手，会大大缩短适应工作的时间。
4. 在工作中学会工作，逐步积累经验，摸索工作规律，业务能力一定会逐步得到提高。



相关知识

1. 文书管理的概念

文书是单位组织在内部管理和对外交往过程中形成并使用的具有一定惯用格式的应用文体。在单位中，文书一般分为两大部分：一部分是用于对外交流的文书，如邀请函、贺信、报价函等；另一部分是用于单位内部管理的文书，如讲话稿、计划、工作总结等。

所谓文书管理，指管理的各部、室、中心或各公司（含事业部、业务执行部门）与外界来往的文书（包括签呈），自收（发）文至归档全部过程的办理与控制。

2. 文书管理的要求

（1）迅速、及时。文书不仅是各种信息的载体，而且也是企业管理的重要工具，其所承载的信息能否迅速及时地传播，直接影响着组织或企业的工作效率。作为秘书，必须对文书处理工作有时间观念，并能及时解决问题，迅速处理完毕，避免拖拖拉拉。文书工作的每一道程序，都应该分清轻重缓急，对有明确时间要求的紧急文件，首先要保证及时处理。按规定，“特急”文件 24 小时内处理完毕；“紧急”文件要求 3 天内处理完毕；对没有十分明确时间要求的文件，也应抓紧处理（一般文件要求 7 天内处理完毕）。

（2）细致、周密。文书处理工作涉及一系列的程序，而且文书还具有一定的法律效力，代表了一个单位或部门的意志。因此在文书的处理过程中一定要注意细致、周密，对于文书处理的每一个环节都要细心、谨慎，做到环环相扣，步步有序，任何一个细微的失误都有可能造成很大的损失，给企业带来不利的影响甚至引发官司纠纷。

（3）求真、务实。求真就是指文件的内容一定是真实的，务实就是避免形式主义、文牍主义，要避免加入一些虚假的、空洞的内容，造成文件的滥用。作为秘书人员，特别是企业秘书，应该在文件的内容处理上开门见山、言简意赅、文字精炼、篇幅简短。

（4）安全、可靠。文书包含了大量的单位内部机密信息，因此安全、可靠是处理文书工作的前提。安全、可靠主要包括物质安全和信息安全两个方面。物质安全是指做好文件的收集、整理、立卷、归档工作等，保证文件的完整性，不要遗漏、丢失，从而影响文件的质量。信息安全是指对文件内容的保密，所有文件资料应注意区分不同的保密期限，对于绝密文件应有专人负责并有安全的保管设备，对于在保密期内的文件，不得随便给无关人员借读或传阅。

3. 文书管理的内容

- (1) 收文处理。它包括对所有收到公文的登记、拟办、承办和催办等诸环节。
- (2) 发文处理。它包括对所有即将发出公文的拟稿、核稿、签发和发放等诸环节。
- (3) 文书存档。它包括对应立卷文件材料的收集、立卷和归档等诸环节。

小技法

对于纸质文件，要注意防潮、防霉、防蛀、防火、防盗，要准备专门的文件柜或档案室，并派专人定期整理、维护。

如果有需要借阅文件的，应该严格履行登记、签收、借阅手续，明确责任，秘书人员不得将文件擅自携带回家，以免造成失密、泄密。

(4) 文件的管理。它包括对登记、运转、暂存等诸环节文书的管理，以及构成公文要素之一的机关印章的管理。

(5) 文书的利用。它是单位、领导及各有关人员在公文的运转、暂存等诸环节中对公文的利用。

4. 文书行文制度

文书行文制度包括两方面基本内容，即行文关系与行文方式。

(1) 行文关系。行文关系，指的是行文过程中发文单位与受文单位之间的关系，这是根据每个单位所属系统的隶属关系及其职权范围来确定的。行文关系大致分为两类。

① 隶属关系。隶属关系一般分为两种情况：一是同一系统的上下级机关之间构成的领导与被领导的关系（属行政关系）；二是同一系统的上下级部门之间构成的指导与被指导的关系（属业务关系）。

② 非隶属关系。指的是行文机关之间不是上下级关系。一般也有两种情况：一是同一系统的同级机关、部门之间或不同系统的同级机关、部门之间；二是非同一系统的非同级机关、部门之间。

(2) 行文方式。根据行文关系的不同，我们把行文方式大致分为三类，即上行文、下行文、平行文。

① 上行文。主要用于下级机关、部门向上级机关、部门行文时，如请示、报告。

② 平行文。主要用于平级、同级或不相隶属机关、部门之间行文时，如函、协议、合同等。

③ 下行文。主要用于上级机关、部门向下级机关部门行文时，如命令、通知、通报、决定等。

除了这三种比较单一的行文方式外，还有一些特殊的行文方式，例如越级行文、联合行文、多级行文等。



相关链接

什么是转发行文

转发行文是指一个单位转发其他单位的文件，可分为批转和转发两种情况。

上级机关转发下级机关的来文，称“批转”，重点在“批”字上。通常，上级机关是应下级机关的请示而批转文件。批转行文具有权威性，文件一经批转，就代表批转机关的权威和意见。

一个机关转发上级机关、平级机关或不相隶属机关的来文，称为“转发”，重点在“转”字上，转发行文可以是应来文机关的要求而转发，也可以由转发机关根据需要而主动转发。



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 文书管理的内容和要求是什么？
- (2) 根据行文关系的不同，我们把行文方式大致分为哪几类？

2. 案例分析

金刚铝业有限公司赵总明天要去北京出差，上午 10 点钟他有急事要出去，临走前吩咐张秘书下班后把打印好的合同直接送到他家里。张秘书打印好合同后，正准备去赵总家，临走时接到一个老同学的电话，说今天到这边开会顺道请她吃饭，车子已经在楼下等了，要她赶快去。于是张秘书就把合同书随手放进手提包里出去吃饭了，等到了家才想起合同没送过去，打开包一看，里面的合同不翼而飞了，这时已经是晚上十二点了。

分析与讨论：

- (1) 案例中这位秘书的做法有何不妥？
- (2) 他在文书管理工作中要注意什么？

第2单元

收文工作



情景案例

舒美服饰有限公司的张秘书收到了一份市政府的文件通知，通知说明将在12月8号组织召开冬季防火工作会议，要求全市所有大中型企业的主要负责人都要参加，并且要准备好相应的汇报材料，通知还特别提到了如果发现在这次会议中出现无故缺席或汇报材料不详细的企业，将给予一定的处分。张秘书粗略一看标题，认为不过是常规性的工作安排，跟总经理直接言语一声就可以了，因此他没有把文件给总经理过目，而是直接放进档案盒。

12月7号，张秘书给总经理汇报说：“钱总，明天下午2:30你有个会，是市政府组织召开的冬季防火会议。”

钱总经理一听就说：“这么急啊，我明天还有个重要的客户要谈呢，这样吧，你让赵副总去一下。”

张秘书说：“那也行，我这就去通知赵副总。”

赵副总一听是冬季防火工作会议，就随口问了句，“需要汇报吗？”

张秘书一听愣住了，“汇，汇报啊，这个，我想想，哎呀，好像是有提到过什么汇报计划什么的，我也没太在意，以为又是常规例会呢。”

“那赶紧找来看清楚。”赵副总果断地说。

“好，好，这就去。”张秘书边说边擦了擦额头冷汗，他飞快地冲进办公室，一阵翻箱倒柜后，终于找到那份文件，仔细阅读完后，半天没回过神来，心里想：“坏了，坏了，这下要倒霉了，竟然把这么重要的内容给忽略了，怎么办？怎么办？自己受处分不要紧，关键不能影响公司声誉啊，赶紧补救吧。”他马上把这份文件复印了几份，给钱总和赵副总人手一份，并主动承认自己的过失，表示愿意加班把材料赶出来。钱总和赵总虽然很震惊、生气，但想想现在不是发脾气的时候，先应付难题才是上策，马上组织召开公司紧急会议，共同研讨汇报材料的内容，经过大家的共同努力，终于在中午的时候完成了汇报材料的写作，及时地弥补了过失。



项目任务

1. 张秘书为什么会出现这样的失误？如果你是张秘书，应该按怎样的程序处理市政府

的来文？

2. 从这件事中，张秘书要吸取怎样的教训？



任务分析

收文工作是办公室秘书的日常性工作，做好收文工作的关键就是要注意区分来文的单位和文件的内容，一般而言，上级单位的文件，公司重要客户、合作伙伴的来电、来函，下级部门的请示、报告等这类文件应该及时送交领导审阅，对于常规性的文件应把重点圈阅出来送领导过目。张秘书的失误首先是没有仔细阅读文件的内容，仅凭文件的标题就判断来文的内容，造成判断失误。其次，没有按照收文的处理程序进行，既没有登记，也没有传阅，更没有存档，而是随手一放，以致领导需要这份文件时，他还得到处去找，延误了时间，造成整个工作被动的局面。不过他后来能够及时把文件复印几份送给公司几位领导一起研究，这样避免了来回折腾时间，还算反应及时。

通过这件事，张秘书应进行深刻的反思，吸取教训，对于文书的收发一定要按程序办事，要注意每个细节的处理，任何环节都不能疏忽大意，否则就会造成难以弥补的过错。



相关知识

1. 收文处理程序

收文处理工作，即指对所收函件的签收、拆封、登记、审核、传阅、拟办、批办、承办、催办、注办等环节，如图 5.1 所示。

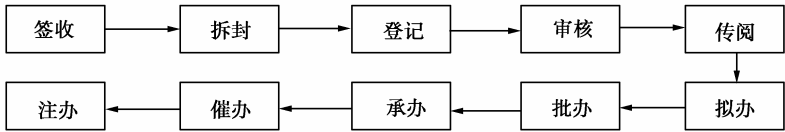


图 5.1 收文处理程序

(1) 签收。签收是收文处理的第一个环节，是指秘书部门对收到的文件进行清点确认的过程，包括清点、检查、签字三个环节。

(2) 拆封。一般由办公室秘书负责文件的拆封。秘书在拆封外来信件时要注意查看收件人的姓名，一般私人的信件直接转达，有写明要求领导人亲启的信件直接交由领导处理，一般的广告、宣传单、说明书和经常往来的上级或业务部门的信件，在征得领导的同意后，也可先行拆阅。

(3) 登记。登记就是对拆封的文件进行的记录，收文登记的形式有：簿册式、联单式、

卡片式。

办公室秘书在进行收文登记时，要确定登记与不登记的范围，不需要登记的公文，主要有以下几种：

- ① 各种公开的和内部无密的刊物和简报；
- ② 一般性抄件；
- ③ 行政事务性的通知、介绍信和请柬等；
- ④ 公开信、公开发布的公文和私人信件等。

(4) 审核。《办法》第三十一条规定：收到下级机关上报的需要办理的公文，文秘部门应当进行审核。审核的重点有以下几点。

第一，是否应由本机关办理；

第二，是否符合行文规范；

第三，内容是否符合国家法律、法规及其他有关规定；

第四，涉及其他部门或地区职权的事项是否已协商、会签；

第五，文种使用、公文格式是否规范。

(5) 传阅。需要传阅的文件有以下两种：

- ① 文件经过主要领导批办后需要其他领导及有关人员传阅，以掌握批示意见；
- ② 对于抄送文件，只要求有关单位、部门人员了解即可，这时需传阅。

(6) 拟办和批办。拟办，是秘书人员或经授权的部门在领导批办之前对文件的问题提出如何办理的初步意见，然后供领导人员批办参阅。批办，是领导者对来文如何处理、由谁负责办理做出决定。

需要拟办的文件有以下几种：

- ① 上级机关下达的需要领导传阅或需要本机关办理的文件；
- ② 下级机关或内设部门上报的需领导阅知或本机关答复的文件；
- ③ 其他机关送本机关并需要答复的文件。

小技法

拟办应注意的事项

秘书在拟办时，为方便领导人查阅有关政策性文件，可将有关文件（预先标出需要参阅的内容）或文件的摘要卡片连同公文一并送上。

收文的渠道

- (1) 机要交通局送的机要信件；
- (2) 各机关和部门直接送的信件；
- (3) 机要交通员从交换站接收的信件；
- (4) 外收发室传来的一部分信件。

(7) 承办。承办是指单位有关部门或人员按照来文的要求进行具体工作或办理复文。

(8) 催办。催办是指秘书人员按照承办期限，对承办部门定期进行检查与催促，防止文件处理被延误。

(9) 注办。注办是指对文件承办的情况和结果，由经办人员在文书处理单上做简要注明。注办也称办复。

2. 收文的注意事项

(1) 从文书处理部门的角度来说，收文处理环节主要是抓拟办和催办工作。

(2) 对已经办理完毕的收文，可按照某种标准进行分类，进而形成案卷进行保存。



相关链接

文件处理单
收文登记表

来文单位		来文编号		收文编号	
文件内容					
处理意见					
上级批示					
办理结果				收文日期	

文件传阅单（一）

来文单位		性质		份数	
办公室拟办意见					
阅者签名	时间	阅后意见	阅者签名	时间	阅后意见

文件传阅单（二）

来文单位		来文字号	
文件标题			
收文日期		收文字号	
传阅者签名	时间	传阅者签名	时间
备注			

× × 市 × × 局收文处理传阅单 (三)

收文日期: 年 月 日 收文字号

发文 机关				发文日期	年 月 日	
				发文字号	字[] 号	
来文 标题						
拟办 意见						
领导 批示						
传 阅	× × ×	× × ×	× × ×	× × ×		

续表

发文 机关				发文日期	年 月 日		
				发文字号	字[] 号		
阅 办	办公室	× × 科	× × 科	× × 科	× × 科	× × 科	
办理 情况						承办人	

× × 局办公室



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 收文的处理程序是什么？
- (2) 拟办和批办有何不同？

2. 案例分析

【案例 1】 恒达公司是一个新公司，很多部门都是刚刚设立，职权划分不是非常明确，为了保证工作不出错，办公室王秘书决定将所有来文一律以三天为单位，每三天分送一次。

【案例 2】 兴盛服饰有限公司的张秘书一天早上收到了一封来信，拆开一看，原来是一个跨国公司发来的询问函，想了解天剑公司一员工的表现情况，张秘书一看了解的对象是自己的好友，马上提笔给对方回复了一封热情洋溢的信，极力表彰该员工在公司的表现，并大力推荐，信写好后她加盖了单位公章就立即寄出了。

分析讨论：

王秘书和张秘书的收文处理工作有何不妥？

【案例 3】 某市工业局的公文处理依照如下的基本程序进行：

- (1) 局办公室外收发人员将收到的文件拆封登记后再送内收发人员签收；
- (2) 内收发人员将文件清点登记后，加盖收文章，然后将文件全部送局办公室主任批阅；
- (3) 办公室主任对所有文件进行拟办，提出初步办理意见后送局长、副局长在文件上批办；
- (4) 局领导批办后，将文件直接交各业务处室的业务人员承办。

分析与讨论：

这几个工作步骤中各有哪些不当之处，为什么？

3. 实务训练

实训内容：

(1) 讨论在“情景案例”中，张秘书有哪些地方做得不妥？

(2) 演示张秘书收到文件后的正确处理程序。

实训说明：

(1) 实训以小组为单位，每组至少 4 人，分别扮演秘书、钱总、赵副总、送文件的人。每个人都要轮流扮演秘书；

(2) 实训小组要自行准备好各自的台词和情节，允许自己加入相应的情节，使内容更连贯；

(3) 每组同学在表演时，其他各组同学要认真观摩，给出评价；

(4) 教师负责监控全场进程，可以适当根据情节临时增加内容；

(5) 教师总结；

(6) 实训材料的准备：收文登记表、文件传阅单等。

第 3 单元

发文工作



情景案例

宏利公司南昌分公司刚成立不久，公司各方面的工作还在适应和调整当中。这天，公司销售部萧经理代拟了一份以公司名义发出的急件，他将文稿打印在空白的复印纸上送到公司办公室。办公室的秘书小李一看是急件，二话不说就盖了公章，萧经理拿着盖了章的文稿急忙送到总经理处签字。总经理看了觉得有某些地方还不太满意，于是又用笔在文稿上修改，最后在文稿的下方空白处签上了自己的姓名和日期，吩咐秘书立即发送出去。



项目任务

1. 你觉得上述人员的发文处理是否正确，为什么？
2. 你认为发文工作正确的程序是怎样的？



任务分析

文件是制定政策、发布法规、下达指示、开展对外联系的重要工具，文件的内容是单位最高权利意志的体现，具有权威性和约束力，因此文件的制发一定要按照规范的程序进行，绝不能草率行事。案例中宏利公司南昌分公司的发文处理程序是极不规范的，首先部门经理的文稿不能打印在复印纸上，而应该打印在公司的专用文件纸上；其次秘书在接到这份待发出的文件后应立即请领导审阅，待领导同意签发后方可盖章，而不是未经审核擅自盖章；其三，这位公司的总经理在已经盖章的文书中再次进行了修改，就不能用修改稿作为最后的成文发出，而应要重新打印一份盖章后发出。



相关知识

1. 发文处理程序

发文处理程序指的是本单位制发对外或对内的文件的处理程序，一般包括拟稿，审核，签发，复核，缮印，校对，用印，登记，分发。如图 5.2 所示。

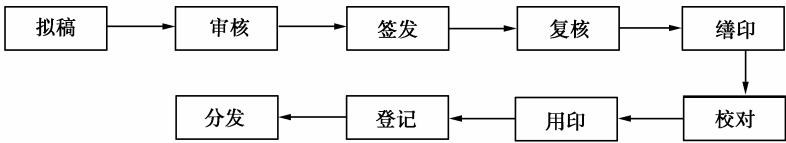


图 5.2 发文处理程序

(1) 拟稿。拟稿即起草文件的初稿或草稿，是整个发文处理工作的第一个环节，其作用是供修改、讨论和审阅使用。这一过程一般包括以下两个环节。

① 交拟。交拟是指单位组织的领导或者秘书部门的负责人向准备拟写稿件的人交代拟写稿件的任务。交拟时，领导会把拟写的目的、意图、对象及内容等交代清楚，然后由拟写稿件的人根据交拟意见起草文稿。

② 起草。起草工作或由单位办公部门的秘书人员承担，或由业务部门的有关人员承担，也可以组织秘书班子共同起草。

(2) 审核。审核又可以称为核稿或者审阅，是指草拟好的文稿在送到单位领导处签发前，由秘书部门负责人对文稿的内容、文种、用词等方面进行检查，以避免草拟过程中有不必要的错误出现。审核主要有三关：行文关、政策关和文字关。

小技法

退回的公文该如何处理

当收到退回的公文时，应先看退回的理由说明，然后根据具体情况具体办理。如果是一般公文格式的问题，只需要重新修正后再上报即可；如果是未经协商独自办理的公文，应按程序重新履行会签程序，取得一致意见或列明各方理由后再报；对内容改动较大或有实际性改动的公文，应送有关领导人重新审批后签发。修改后的公文仍可用原编文号，但必须将原印发件做废处理。

(3) 签发。签发又可以称为会签，是指单位的领导人对秘书部门负责人审核过的文稿进行最后的审查，审查无误后在发文稿纸的相应栏目里签署意见并注明签发人的姓名及年月日。例如：“印发”，“请××同志阅后发”等。

《办法》第二十八条规定：以本机关名义制发的上行文，由主要负责人或者主持工作的负责人签发；以本机关名义制发的下行文或平行文，由主要负责人或者由主要负责人授权的其他负责人签发。

(4) 复核。复核是发文过程中的第二次审核，是在正式的公文印制出来前，秘书部门对签发的文稿进行复核审查。主要检查内容项目有：文稿查阅、审批、签发的手续是否完备，流程是否符合规定；文稿所附带的文件材料是否齐全，是否存在错漏；文稿的格式是否统一规范。

(5) 缮印。缮印是指根据复核好的文件定稿进行誊清或印制，缮印的文件一般通过打印、铅印、胶印或者复印的方式进行文件的印制。缮印时要注意以下几点：

- ① 缮印文件以负责人签发的原稿为依据，从文字到格式，都不得改动；
- ② 印制的版面、格式符合规定，要严格按照规定的公文格式印制；
- ③ 字迹清晰，页面整洁美观，页码不错不漏，双面印刷，左侧装订；
- ④ 需要在规定的时间内完成，并做好保密工作。

(6) 校对。对缮印出来的文本需要进行全面的对照检查，校对的重点是：校正与原稿不符的部分；补正被遗漏的部分；校正错别字词；校正标点符号、公式、图表方面的错漏；纠正格式方面的差错；查找公文中的疏漏。校对中发现问题后应当向公文审核人员反映，对实质内容的改动须经得签发人同意。

校对时应当使用国家专业标准《校对符号及其用法》中规定的符号。改错用引线引到页面白边处再加批改，引线不要相互交叉；说明性的文字不可与原文中的文字相混淆。

(7) 用印。印制成正式文本的公文，需要统一加盖单位或者机关的印章，表示公文正式生效。用印时要先检查文稿上有无负责人签字，有负责人签字并确认符合规定的，方可在制成的公文上加盖机关印章。加盖印章的公文份数要与原稿标明印刷份数相同，多余份数不加盖印章。规范的用印方法是：“骑年压月”，上不压正文，印章字迹要清晰、端正。

(8) 登记。公文印成发出前，应当对所发公文的份数、序号及发往单位、日期、文号、标题、密级、附件和封发情况等进行登记。发文登记工作应该在编制发文字号之后，印制之前进行，以便准确的计算好公文份数和做好发放的准备工作。发文登记，有卡片，活页和账簿等多种形式，从便于保存和查找的角度出发，采用簿记式的为好。

(9) 分发。凡有条件的，均应尽量直接投递或者送达，以便加快文件的投递速度。特别急切，重要或绝密的文件，最好是派两个人专送。直送和专送的文件，要严格履行签字手续。不要请别人代劳，以免出现不必要的意外情况，造成损失。

2. 发文的注意事项

(1) 可以通过口头汇报、请示或者当面协商的，都不需要行文，尽量减少程序，提高工作效率。

(2) 要保持文稿与过去所发公文之间的连续性，逻辑性。

(3) 签发公文应当符合存档要求。不得使用圆珠笔和铅笔，不得使用除蓝黑色和黑色以外其他颜色的墨水。

(4) 对已经办理完毕的发文，可按照某种标准进行分类，进而形成案卷进行保存。



相关链接

单位文件拟稿稿纸示例：

发文编号[]密级_____

上级签发：	部门审稿人：		
	主办单位和拟稿人：		
发文标题：	会签部门签字：		
	附件：		
主送单位：			
抄送单位：			
校对：	打印 本文共 铅印 份		
打字：	本文于 年 月 日印发		

发文登记表示例：

序号	发出日期	发文字号	文件标题	成文时间	密级	缓急	附件	份数	主送单位 (机关)	抄送单位 (机关)	签收人	归卷日期	存档号	备注



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 发文的处理程序是什么？
- (2) 拟稿过程一般包括哪两个环节？起草文稿要注意什么？

2. 案例分析

洪远贸易有限公司是一家集服饰、餐饮、住宿、美容于一体的大型综合性公司，随着公司经营范围的扩大，公司现有的职工宿舍出现了紧张现象，许多职工距离单位上班很远，因而迟到早退现象日益突出，严重影响了公司的正常运转。为了严肃考勤制度，规范公司运作流程，经公司经理会议研究决定，对没有单位住房的职工实行交通费补助，办公室秘书张慧负责起草相关文件。张秘书在计算机前飞快地打完了草稿，直接输出之后盖上公章，复印了二十份后就发给各个部门。结果整个公司人心浮动，许多部门员工打电话来问，究竟公司会补助多少交通费，有住房的员工是否也享有同等待遇，原来张秘书在起草文件时并没有写明具体的补助对象和数额，才造成了这种后果，事后老总严厉的批评了她。

分析讨论：

- (1) 张秘书在发文处理的哪些环节出现了错误？
- (2) 张秘书在以后的发文工作中应做如何改进？

3. 实务训练

经理交给秘书高英一个任务，让她起草一份“公司产品展销会保卫工作意见”，并于两日内发出。高秘书接受任务后，遵照草拟文件的要求，很快地拟写好了文稿，她自己先检查了格式、字词、标点符号等，在确认无误后再交给经理审核，经理仔细地审查了几分钟，在

文稿纸上修改了个别地方，让她回去重打一份，高秘书按照经理改动的地方重新进行修改，又在计算机里仔细核对后，用空白的 A4 纸输出一份并附上文件签发单一并交给经理审查，经理在确认没有错误后在签发单上签上了自己的名字，高秘书拿着签好的文件再次回到办公室按照现有的格式重新用公司的文件纸打印了二十份，装订后小心的盖上公司的公章，再分发给各个部门，并要求他们在收文单上签字。

实训说明：

- (1) 本次实训可以在模拟实训室进行，最好配有计算机、打印机、文件纸。
- (2) 实训以小组形式进行，每组 4 人，轮流演示发文处理程序，注意每个环节的处理。
- (3) 指导老师实施监督评价，对实训学生进行相应的指点提示。

第 4 单元

文书的立卷归档



情景案例

某汽车销售公司的档案管理人员小肖在文书立卷归档过程中发现上次公司大型车展活动中的文件缺少一些新闻报道和相关图片，邀请的上级领导的讲话稿也不见了，同时还有些重要的机密文件跟一般文件放在一起。几经查找，她将文件收集齐全，并且将机密文件和一般文件进行了分开处理。事后她将发现的问题写了份报告交给领导，分析文件收集不全以及机密文件与普通文件的混杂原因，据她分析文书归档出现遗漏的原因主要有：一是有些承办人员不愿意将自己认为有用的文件归档，担心用起来不方便；二是一些文书人员未按归档范围收集文件；三是公司内部未进行立卷分工，存在遗漏立卷和重复立卷的情况。另外在区分机密文件与普通文件的问题上主要是归档人员没有注意保管期限的划分标准，针对这些现象她提出了一些合理化的建议，受到了领导的表扬。



项目任务

1. 对该汽车销售公司文件出现缺失和遗漏的情况，你认为该怎样补救？
2. 根据肖秘书分析的原因，你以后打算怎样做好文书的立卷归档工作呢？有何建议？



任务分析

文书的立卷归档是档案管理工作中的一个十分重要的环节，它直接决定了档案的案卷质量，而案卷质量的高低最终决定档案的检索、利用和信息资源的开发。上述案例提到的某汽车销售公司之所以会出现文件缺失和遗漏情况，就是因为单位的文书立卷归档工作没有做到位。实际上，文书的立卷归档就是对文件进行收集和鉴定，这是档案工作的基础。案例中的肖秘书在整理文书时就发现了公司的文书在收集方面出了问题，但是她能及时进行收集补充，找全了资料，从而避免了档案不全错误的产生，这也提醒办公室秘书人员以后对于所有需要归档的文件应该在第一时间归档，以免出现遗漏遗失。在归档的时候注意要按照公司相应的文书分类归档的方法进行，虽然文书归档有通用的方法和原则，但是鉴于每个单位的不同实际情况，需要归档文书的范围、内容、分类方法、保管期限也随之不同，这就需要文秘人员在文书立卷归档时首先要熟悉公司有关工作流程，掌握文书立卷归档的分类方法，列出准确的文书检索条目，为文书的检索利用提供及时的信息。



相关知识

文书的立卷归档指的是对已经办理完毕的文书，挑选其有保存价值的，按照某种规律组成案卷。立卷有利于文书的完整与安全，便于日后的查找和利用，它是档案管理的基础。

1. 文书材料立卷的范围

(1) 需要进行立卷的文书材料有以下几种。

① 本单位或者部门为开展工作而形成的请示、报告、通知、计划、总结、调查报告、制度、统计表和情况反映等文书材料的原稿、正件、重要的修改稿；会议中的工作报告、讲话、会议纪要、会议记录等各种文书材料的原稿、正件、附件和重要的修改稿。

② 上级单位发来的通知、决定、批复、计划、规定、命令等指令性和指导性的文书材料，一般需要正件；上级开会带回的需要单位贯彻执行的有关文书材料。

③ 下级单位的报告、统计报表等重要文书材料。

④ 与同级或者其他单位为联系工作或共同工作所形成的函件、合同、协议书等文书材料的原稿和正件。

⑤ 其他如反映单位历史沿革、重要活动的大事记、剪报、照片、录音带、电报等。

(2) 不需要收集和归档的材料有下列几种。

① 重份文件（特别重要的文件保留两份，其他只需一份）。

② 无参考价值的临时事务性文件，如一般的会议临时通知、洽谈工作的介绍信、节假日放假通知、值班安排等。

③ 未经签发的文书草稿，一般文件的历次修改稿。

④ 无特殊保存价值的信封，一般性的询问、表态的群众来信。

2. 收集文书材料的要求

(1) 严格管理制度。对于各类收集来的文件材料实行收发登记制度和立卷归档制度，认真做好文件材料的登记、核实、检查工作，对不需归档或不符合要求的文件及时进行清退。

(2) 注意文书材料完整。秘书人员在收集文件材料时，要留心收集散落在个人或部门手中的零散文书，尽量保存原件，以保持归档材料的完整统一，同时也可配合制定一定的奖惩措施，弥补归档制度的不足。

3. 文书立卷归档的程序

(1) 集中文件。文书立卷的第一个程序就是将单位组织在上一年度所形成和运转的文书材料中需要立卷归档的部分全部摆放在一起，以便及时发现遗漏或者不齐全的部分。一旦发现，则要立刻收集补充，确保立卷文书材料的齐全和完整。公文办理完毕后，应当及时将公文定稿、正本和有关材料交本部门文秘人员整理、归档。个人不得保存应归档的公文。

(2) 调整类别。调整类别就是按照文书的来源、内容、时间和形成的异同，分成若干层次和类别，构成有机体系。其原则就是要把立卷文书分门别类，使其更加具体更加细致化。归类的方法一般有以下三种：年度归类法、组织机构归类法、问题归类法。

① 年度归类法。年度归类法就是把文件资料按照时间来区分，每年的1月1日至12月31日为一年，所有这一年内形成的各类文件都归为一类如图 5.3 所示。但是由于各类文件在形成和处理的具体过程中的差异，造成同一文件存在两个日期的现象，有的日期还可能不属于同一年度，针对这种情况，一般采取如下办法：一般文件以制发日期（落款日期）为准，法律法规性文件以批准、通过或生效日期为准。

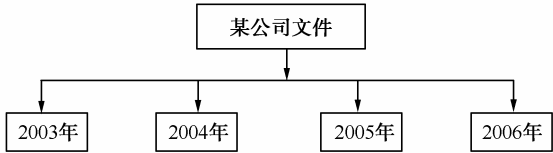


图 5.3 年度归类法

② 组织机构归类法。这种归类法最主要的是确定制发文件的单位或部门，将文件归入其制发机构中，如图 5.4 所示。具体方法如下所述。

- a. 对于一般文件，以文件上的发文机关标识归类；
- b. 对于几个部门共同承办的文件，则归入牵头机构或最后经办机构的类别中；
- c. 以单位名义召开的综合性会议文件，归入办公室；以单位名义召开的专业性会议文

- 件，归入对口业务部门；
- d. 单位领导外出开会学习带回的文件资料，归入办公室。

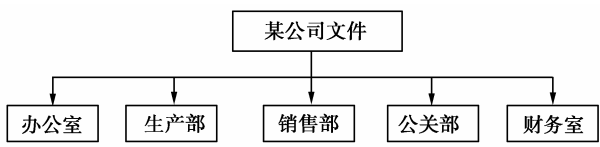


图 5.4 组织机构归类法

③ 问题归类法。问题归类法是相对比较复杂的一种，由于各单位性质的不同，文件的内容也不一致，因此在文件的归类中可能会出现文件资料不易查找的现象，因此我们在具体的立卷归档中，要根据情况的需要，更进一步细分案卷。该类归类法如图 5.5 所示。

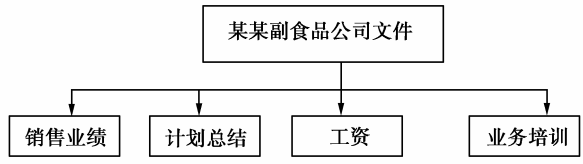


图 5.5 问题归类法

(3) 组卷。对应立卷的文书材料进行组卷，是立卷工作中的一个关键性环节，又是一个复杂的环节，需要考虑文书的不同特征和固有价值。文书的组卷过程是一个比较灵活的过程，不能够只单纯地按照一个特征来组卷，有时候需要灵活地结合运用 2~3 个特征来组立一个案卷。经过长期的工作经验积累，出现了许多有效的组卷方法，这里主要介绍最常用的一种方法，即六个特征组卷法。

所谓六特征组卷法指的是把文件分为作者、问题、时间、文种（名称）、地区、通信者六个方面的特征，文件之间如果在某些特征上有相同点，则表明它们之间存在一定的联系，在归档时就把这些文件归为一类。这些相同点可以是一个或多个特征，可以根据工作的需要灵活地组织搭配。其中最常用的是作者、问题两个特征，通常会将这两个特征与其他特征结合进行组卷，以方便查找文件。

如：××公司 2005 年各部门工作计划
作者 时间 问题
××总公司关于员工业务培训的方案、总结
作者 问题 文种（名称）
2005~2007 年文秘教研室会议记录
时间 作者 文种

小知识

文件的保管期限

按照文件的保管期限立卷：案卷的保管期限分为永久、长期、短期三种，凡是记载和反映本机关或者部门的主要职能活动和基本历史面貌等文件，有长远查考利用价值的文件，属于永久保管类；在相当长一段时间内开展工作，总结经验需要查考的文件，属于长期保管类，时间大概在 16 年到 50 年；其他一些只在短期内需要查考的文件，则为短期保管类，一般时间在 15 年以下。

（4）案卷排列。案卷在存放的时候，需要考虑确定案卷的前后次序，以便更好理解案卷之间的逻辑联系，方便查考。一般来讲，可以按照以下几种方法进行排列：

- ① 按照案卷所反映的工作上的联系排列；
- ② 按照案卷内容所反映的一定问题排列；
- ③ 按照案卷所属的起止时间进行排列；
- ④ 按文件的作者、收发单位或部门以及内容所涉及的地区进行排列；
- ⑤ 按姓氏、汉语拼音字母等顺序排列。

（5）编制案卷目录。在案卷的开始，都需要有一个《卷内文书材料目录》（《卷内目录》），主要用以介绍卷内的文书材料内容，方便以后查找。一般《卷内目录》需要包括：顺序号，作者，文书材料标题，文号，文书材料日期，页号以及备注。卷内目录如表 5.1 所示。

需要注意的是，对于公文的立卷归档，还需要注意以下几点：

① 归档范围内的公文，应当根据其相互联系、特征和保存价值等进行整理，保证归档公文的齐全、完整，正确反映本机关的主要工作情况，便于保管和利用。

② 归档范围内的公文，应当以“件”为单位进行分类、排列、编号、编目、装订、装盒。首页右上部空白处加盖“归档章”，打印文件目录。

表 5.1 卷内目录

序号	作者	标题	文号（日期）	页号	备注
1	人事部	关于调整工资结构的通知	××[2005]3 号	1~2	
2	人事部	关于改革分配制度的通知	××[2005]15 号	3~4	
3	人事部	关于修订《××××发放条例》的通知	××[2005]30 号	5~8	
4	人事部	关于补办医保手续的通知	××[2005]39 号	9~12	

③ 联合办理的公文，原件由主办机关整理、归档，其他机关保存复制件或其他形式的公文副本。拟制、修改和签批公文，书写及所用纸张和字迹材料应当符合存档要求。归档公文的用纸应当是中性纸，字迹材料应当是墨汁、碳素或蓝黑墨水。

(6) 装盒。装盒就是将已经整理好的文件按顺序装入档案盒，并填写封面、盒脊及备考表项目。档案盒封面应注明全宗名称。档案盒还应根据摆放位置不同，在盒脊上写明全宗号、年度、起止件号、盒号等必备项，还可设置机构等选择项。归档文件目录封面如图 5.6 所示。文件侧脊标签模板如图 5.7 所示。

归档文件目录封面

全宗名称

年 度

保管期限

机 构

件 号

图 5.6 归档文件目录封面

位置编码

小类名称

部门名称

1-K-1

考 核

人事处

图 5.7 文件侧脊标签模板

4. 文档的管理与查阅

- (1) 文档中的文件应每年清理一次。
- (2) 新增的文件需要归档时，应依据其内容、文种等归入相应的文件夹，并及时在该类文件的首页目录中添加相关内容。
- (3) 需查阅文档时，可依据目录指引找到该份文件。查阅完毕后，应依据文件的卷内编号，将其整齐地摆放至原位。



相关链接

什么是档案立卷类目

立卷类目也称立卷计划、立卷方案，是各个部门在每年初根据本部门工作活动的规律，预计该年度可能形成文件的类别和数量，主要依据各部门文件材料的归档范围，拟制出来的归卷条目，作为平时文件材料立卷的指南。

立卷类目主要由类和条款组成，每一条款准备一个卷盒（或卷夹），将立卷类目中的条款和顺序号打印在纸条上，贴在准备好的卷盒背上。卷盒按条款的顺序排放，文件处理完毕后，秘书人员即可将文件“对号入座”归入相应的卷盒内，并在收（发）文登记簿上注明文件存入的卷号，以备查找。



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 什么是文书的立卷归档?
- (2) 文件归档的方法有哪些?
- (3) 文书立卷归档的程序是什么?
- (4) 文书归类的方法有哪几种?
- (5) 什么是六特征组卷法?

2. 案例分析

【案例1】 汉阳纸品印刷有限公司羊城分公司在年底清理文件时,发现了这样一些文件:

- (1) 汉阳纸品印刷有限公司员工考核制度;
- (2) 汉阳纸品印刷有限公司羊城分公司 2006 年生产计划;
- (3) 汉阳纸品印刷有限公司羊城分公司关于加强安全生产的通知;
- (4) 汉阳纸品印刷有限公司关于元旦放假的通知;
- (5) 汉阳纸品印刷有限公司关于召开 2005 年终总结大会的通知;
- (6) 汉阳纸品印刷有限公司羊城分公司关于扩大 2 号生产线的请示;
- (7) 汉阳纸品印刷有限公司关于任命公司副总经理的通知;
- (8) 汉阳纸品印刷有限公司关于上半年生产销售情况的通报;
- (9) 汉阳纸品印刷有限公司羊城分公司关于组织参加总公司职工文艺会演的通知。

分析与操作:

请将上述材料调整类别,按相应的方法分类,并说明理由。

【案例2】 杨晴是一名即将毕业的文秘专业的学生,为了更好地提高自己的实践能力,她申请去系部档案室帮忙整理档案。第一天去档案室,打开文件柜一看,发现里面塞满了档案盒,档案盒外面还有很多散乱的文件,她随手把这些散乱的文件抽出来看了下,发现有以下几份文件:

- (1) ×××大学关于人事分配制度改革方案(草案);
- (2) ×××大学关于调整学位评定评委会组成人员的通知;
- (3) ×××大学×××学院关于增加实训室的请示;
- (4) ×××大学关于“十一”放假的通知;
- (5) ×××大学×××学院关于期末寒假及开学安排的通知;
- (6) ×××大学关于做好 2005 级毕业论文指导工作的通知;
- (7) ×××大学关于成立 2006 年招生工作领导小组的通知;

- (8) ×××大学×××学院关于组织开展学生技能大赛的通知;
- (9) ×××大学×××学院关于开展学生技能大赛的方案;
- (10) ×××大学×××学院关于开展学生技能大赛的总结;
- (11) ×××大学关于实施《岗位聘用方案修订意见》通知;
- (12) ×××大学迎接省评估专家组来校指导工作的活动安排;
- (13) ×××大学×××学院 2005 年工作总结;
- (14) ×××大学×××学院 2005 年工作计划。

分析与讨论:

- (1) 哪些文件属于归档范围? 哪些文件可以剔除?
- (2) 根据六个特征立卷法, 哪些文件可以组成案卷?
- (3) 所组成的案卷如何拟制案卷名?

3. 实务训练

实训内容:

(1) 学会制作收发文登记簿, 制作文件处理单, 制作模拟文件, 并对文件的制作、收发、传递、收集、整理、立卷、归档的全部流程进行演示。

(2) 最好在计算机上进行电子文件的制作、处理。

实训说明:

(1) 本实训可选择在模拟的实训室进行, 最好能配置档案盒、文件夹、计算机、打印机等。

(2) 实训分组进行, 4~6 人一组, 每组同学分工合作, 实行流水作业, 演示文书管理工作的全过程。

(3) 指导老师负责监督评价, 也可临时加派任务。

知识小结

文书管理是办公室工作中的一个重要的内容, 是对工作中产生的各种类型的文件进行收文和发文处理并立卷、归档, 以便使一些有关联的文件衔接有序, 便于管理和查找。文书工作强调时效性、严谨性、求实性及安全性。收发文工作必须按照规范的程序和要求进行, 要掌握一定的工作方法和技能。对已经办理完毕的收发文, 能按照某种标准进行分类, 进而形成案卷进行保存。要做好办公室的文书管理工作, 必须养成严谨、规范的工作习惯, 具备一定的职业素养。

模块6

调查研究工作

学习目标

知识点：

- 了解调查研究工作的特点和作用
- 了解调查研究工作的类型和内容
- 掌握调查研究的主要方法

能力点：

- 能运用多种调查方法进行调查研究
- 具备一定的观察能力、分析综合能力
- 能设计和编写调研方案和调研报告

素质点：

- 培养爱岗敬业、恪尽职责的职业道德素养
 - 培养并逐步具备管理者应有的宏观视野和全局意识
 - 养成严谨、敏锐、勤奋的办公室工作习惯
-

第1单元

秘书与调查研究工作



情景案例

宏利公司浙江分公司的李经理对最近公司产品质量经常出问题十分重视。他向公司质量检测部门、装配部门负责人强调了多次，仍未得到彻底解决。为了能真正找到问题的症结所在，李经理要求经理助理余浩民对产品质量问题涉及到的几个相关部门进行一次调查，一周内必须将调查结果上报，以便在下次公司办公会议上制定应对性措施。

余助理接受任务后，立即和秘书何莉一起深入相关部门开展调查工作。在调查中，质检部门反映，由于市场销路好，销售部要求放宽质检尺度，提高产品生产率，增加企业经济效益，他们对有关质量问题都有准确的测定，而生产装配部门却未能及时改进。生产装配部门却反映，产品质量问题主要出在生产设备检修不及时上面，设备的毛病直接影响产品质量。设备维修部门则反映，人少设备多，加之维修人员是固定工资，加班加点没有与生产、销售部门一样体现多劳多得的原则。余助理和何秘书跑了几个部门后，掌握了许多第一手调查资料，何秘书认为可以做结论了，余助理却说，这还只是初步的调查，为了更全面地弄清质量问题的真相，还需要进行深入的调查研究，对一些问题进行局部的或进一步的补充调查，只有这样，才能摸清情况，对症下药，切实地解决工作中的实际问题。

果然，两个人深入调查后发现，各部门反映了一部分真实情况，也有一部分情况未能真实反映。如质检人员凭个人感情放宽检验标准、生产装配人员为了追求产量对设备上的小毛病不愿停机检修等。一周将尽之时，余助理和何秘书已将调查材料整理研究完毕，及时向李经理做了汇报，并建议相关部门按职能分工各负其责，督促各部门、各岗位按规程和标准办事，对违规操作者按公司的制度进行严肃查处。李经理对他们的调查成果高度重视，根据两人提供的调研材料，在公司办公会议上，经公司领导讨论研究，对解决产品质量问题做出了一系列的举措，如加强设备维修部门的力量，将维修人员的固定工资改为工资与设备完好率挂钩，体现多劳多得的原则；制定公司生产经营管理的相关制度和技术规程并落实相关责任人等。通过此次调研形成的决策的逐步落实，公司产品质量问题得到了彻底地解决。

秘书何莉是第一次参与调研工作，这一周来她跟随经验丰富的余助理紧张忙碌，四处奔走，虽然辛苦，但她对调查研究工作有了一定的认识，得到了锻炼，收获不小。



项目任务

如果你是秘书何莉，通过此次产品质量的调研工作，你对秘书的调查研究工作有了何种认识？



任务分析

秘书何莉是第一次参与公司的调研工作，这次弥足珍贵的工作经历应该会使她对企业的调研工作有一定的认识：随着现代经营管理理念和模式的发展，调研工作已成为决定经营管理成败的一个关键因素，秘书作为领导的助手，在调研工作中扮演着重要的角色，他们的工作效率，直接关系着领导决策管理活动的效率，此次针对公司产品质量的调查，如果没有秘书卓有成效的工作，公司也不可能及时拿出针对性的措施使产品质量问题得以彻底解决。

何莉亲身感受到，调研工作是复杂的，此次调研涉及的部门多，人员广，又都因局部利益站在各自的立场说话，众说纷纭，如果没有清醒的头脑和敏锐的判断力，很难找到问题的真相；调研工作是辛苦的，当掌握了大量的第一手资料，似乎可以下结论的时候，是经验丰富的余助理坚持要做更深入的调查，只有这样，才能排除表象，更准确地找到产品质量长期得不到解决的问题关键，秘书在调查工作中如果缺乏坚强的意志力和持久的耐力，是很难有重大突破的。

调研工作是一种重要的社会实践，也是一项较为复杂的技能性工作，它对秘书的素质要求很高，秘书何莉通过参与此次调研工作，自认为个人的综合能力得到了提高，从余助理身上也学到了许多宝贵的经验，而这些，是在学校和书本里学不到的，此次参与调研带给何莉的收获，将会成为她以后做好秘书工作的宝贵经验。



相关知识

1. 调查研究含义

调查研究是调查与研究这两个活动的有机结合。调查是运用各种方法、手段和工具有目的地收集信息材料的行为活动；研究则是对调查所得材料进行分析、综合、归纳、推理，从而把握客观事物内在本质规律的过程。调查是研究的基础和前提，研究是调查的目的和深化，两者虽然有先后之分，但又是互相贯通不可分割的。

调查研究是秘书的一项经常性的职能工作，它与秘书的其他办公室工作密切相联。它既是辅助决策、为领导服务的重要手段，又是撰拟文稿、筹办会议、处理信访等工作中不可缺少的重要环节。随着管理科学的不断深入以及秘书部门在单位内部行政管理职能的不断加

强，秘书人员的调查研究任务将会不断增加。

2. 秘书调查研究工作的特点

(1) 调研任务的指令性。秘书的调查研究要根据领导或上司工作的需要而定，上司决策的需要是秘书调研工作的出发点。领导决定什么问题，需要什么材料，秘书就应及时组织调查，力争在决策前提供有预见性、有深度的调查资料或报告。

(2) 调研方法的综合性。秘书人员要获得真实准确的调查材料，仅仅靠一两种调查研究方法是不够的，必须综合运用多种调研方法，取长补短，才可能有成效。秘书可以根据工作要求，通过文件往来、报纸阅读、网上查询、来信来访主动收集信息；也可以组织工作人员深入基层进行实地调查，获取相关资料。

(3) 调研时间的限制性。秘书人员的调查研究，有时不是按某一时期的工作计划来进行的，往往都带有不同程度的临时性、突击性。这种突发性、临时性进行的调查研究，需要急事急办，要求在第一时间把调研结果报告给上司，使上司能及时采取相应的措施。

(4) 调研内容的广泛性。办公室秘书的调研往往结合办公室其他日常工作来展开，由于办公室日常事务的综合性，秘书为领导的管理和决策所开展的调查研究内容多、范围广，只要涉及领导的管理和决策活动，不管其大小、性质，都可能成为秘书调研的内容。

3. 秘书做好调研工作的作用

办公室秘书的调查研究活动具有以下几方面的作用。

(1) 辅助决策的关键。领导决策是否正确，关键在于能否从实际出发，使主观认识与客观实际相一致。秘书要辅助领导做出符合实际的决策，首先必须了解实际。调查研究可以促使秘书辅助决策更具客观性、针对性和有效性。决策在执行过程中，还需要调查研究来检验决策的正确程度与执行效果，秘书也必须通过多种调查方法与调查渠道取得反馈信息，作为领导修订或重新决策的依据。

(2) 做好常规工作的基础。办公室秘书的各项常规工作，无论是撰拟文稿、筹办会议、处理信访还是督促检查，都离不开调查研究。可以说，调查研究贯穿于秘书工作的全过程与各个环节，是秘书做好常规工作的基础。

(3) 处理突发事件的必要手段。秘书部门是一个综合性事务的处理部门，工作性质决定了秘书部门必然要面对大量临时性、突发性的事务。处理突发事件，更是要依靠调查研究。只有掌握了第一手的信息，掌握了第一手的材料，再通过科学的分析，才可能选择正确的处理方法。

(4) 提高秘书人员自身素质的有效途径。经常参加调查研究活动可以促使办公室秘书不断提高自身素质。秘书人员通过调查研究可以加深对各项方针政策的理解，学习基层的新鲜经验，发现社会上一些不良现象，可以提高观察能力、分析综合能力、交际能力、表达能力等。

小技法

秘书调研工作“十要十忌”

一要有客观的观点，忌主观；二要有全面的观点，忌片面；三要有深入的观点，忌表面；四要有具体的观点，忌抽象；五要有灵活的观点，忌一刀切；六要有比较的观点，忌自以为是；七要有反复的观点，忌过急；八要有辩证的观点，忌形而上学；九要有发展的观点，忌一成不变；十要有群众的观点，忌个人专断。



相关链接

秘书如何把握上司“隐性”的调研需求

领导的调研需求往往是“显性”的，表现为领导直接向秘书下达指令，秘书人员必须依据领导指令展开及时的调研工作；但有时也可能是“隐性”的、潜在的还未明确的需求。因此，在日常工作中，办公室秘书要保持与领导之间经常的沟通，了解领导的信息需求，不仅要了解自己的上司主管哪些工作，而且还要了解上司目前最关心的是哪些问题，工作中有哪些新的打算等，只有这样，秘书才能把握上司“隐性”的调研需求，从而有针对性地开展调查研究活动。



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 怎样认识调查研究在秘书工作中的重要性？
- (2) 秘书调研工作有何特点？与一般的社会调查有何不同？

2. 案例分析

中国首份网瘾调查公布 北京孩子游戏瘾全国第二

调查显示北京孩子的网瘾比例高达 23.5%。也就是说，北京孩子当中，10 个人上网，至少有两个孩子成瘾，在全国名列第二。不仅男孩喜欢玩网络游戏，女孩也容易上瘾。调查显示，尽管男孩上网成瘾的比例要比女孩高出 7 个百分点，但是女性青少年网民上瘾比例也高达 10.04%。

这次调查将青少年上网的目的分为两类：娱乐性目的和实用性目的。数字显示，与非网瘾群体相比，网瘾群体的上网目的更倾向于娱乐性，即上瘾网民更偏重于玩网络游戏，而普

通网民则更偏重于借助网络获取信息。

“北京青少年网络犯罪率惊人，90%的青少年犯罪与上网成瘾有关。”面对媒体，网瘾研究专家陶宏开教授在分析北京网瘾问题时透露出这一最新数据。

专家表示，目前网吧遍布大街小巷，而相关部门对网吧尚缺乏有效的管理措施。在现实生活中缺少与亲人情感交流、缺乏老师和家长的有效引导，中学生会更多地把计算机网络当成一种娱乐工具。另一方面，当他们在学业上经常遭受挫折，为宣泄心中的苦闷，少男少女们往往在网上寻求安慰、刺激和快乐，以宣泄平时的压抑情绪。

中国青少年网络协会秘书长郝向宏特别以此告诫说：“正确引导青少年利用网络获取信息，可以在一定程度上抑制上网成瘾，而对于青少年玩网络游戏的放纵则可能促使其上网成瘾。”

（中新网 2005 年 11 月 23 日）

分析与讨论：

- （1）该份调查收集了哪些有价值的信息资料？通过研究，得出了什么结论？
- （2）谈谈调查研究在解决当今社会问题中的重要作用。

第 2 单元

调查研究的内容与程序



情景案例

宏利通信科技实业有限公司的拳头产品——T29 型手机在市场上曾很受顾客欢迎，但最近两个月销售额连续下降。第二季度销售结果统计表明，该主打产品的销售业绩迅速下滑，已经由第一季度的 3% 的市场占有率下降到了 1%。为夺回市场，总经理王刚召集各部门经理召开紧急会议商讨对策。在会上，市场部经理、客服部经理指出，T29 型手机销售业绩下滑原因的一个方面可能是这个季度摩托罗拉、诺基亚、西门子等大公司推出几款新的机型，对 T29 的销售冲击很大，另外，T29 型的款式设计存在一些问题，性能本身也有些地方不够完善。会议结束时，王总经理进行了总结，他说，公司近期决心制定有关措施在第三季度扭转市场下滑局面。为了使公司的决策更有针对性，他要求大家在最近一段时间里做好有关手机产品的市场调研，具体实施由行政办公室主任高明负责。



项目任务

如果你是办公室主任高明，在这次调研工作中，你将如何指导下属顺利地完成任务？



任务分析

在市场经济条件下，随着各行各业市场竞争的加剧，市场调研受到越来越多企业的重视，它已经成为企业决策的一个重要依据，也是重要商业信息的一个来源。宏利通信科技实业有限公司此次的市场调研目标十分明确，即制定有关措施扭转公司的主打产品 T29 型手机在市场的销售业绩迅速下滑的局面，希望通过市场调研使公司的决策更有针对性。

作为此次市场调研工作的组织者高明，首先要使参与调研的工作人员了解此次调研的目的，使调查工作做到有的放矢。其次要明确此次调查的对象，可以采用重点调查锁定公司的主要竞争对手如摩托罗拉、诺基亚、西门子等大公司推出的几款新机型，了解它们的款式、性能、技术研发、销售网络及价格等内容；也可以采取抽样调查，针对目标消费人群，了解他们对公司的主打产品 T29 型手机在款式、性能等方面需要改进的地方收集反馈意见。人流集中的闹市大街以及大型商场的手机销售柜台是较为理想的调查场所，另外，报纸、网络等公共媒介也是收集相关信息的重要目标载体。为使此次市场调查科学有效，高明还需要制定完备的调查计划，确定调查主题、调查方法、调查人员以及调查费用等内容，使此次市场调查能顺利进行。



相关知识

1. 秘书调查研究的内容

秘书进行调查研究的内容主要有以下几种。

(1) 基本情况调研。基本情况是指反映本地区、本系统、本单位的基本面貌和基本要素的情况，是领导工作的原始基础。秘书人员要经常地、定期或不定期地进行调研，以便积累丰富的资料，供平时工作之需或领导咨询之用。

(2) 辅助决策调研。辅助决策是秘书工作的一项重要内容。凡需做出决策的事项，往往事关大局，领导决策前常常派秘书人员进行相关的调查研究。辅助决策调研的目的非常明确，就是要为领导提供准确的信息，增强领导对决策课题和决策依据的清晰认识，以便做出正确决策。

(3) 典型经验（教训）调研。企业或组织在工作、生产中经常会出现一些典型的经验或

存在的问题。秘书人员应及时进行调查研究,总结经验以树立榜样,发现问题并找出原因以杜绝类似事件的发生。

(4) 突发事件调研。秘书经常跟随领导或受领导的委托,在单位内部或到有关部门和基层调查一些突发性事件。只有通过调研对事件的全貌有一个完整的掌握后,才可能采用合理的方法将问题解决好。

2. 秘书调查研究类型

按照不同标准,秘书调查研究可做不同分类。如按调查对象的范围,可分为全面调查和非全面调查;按调查的时间,可分为一次性调查、经常性调查和追踪调查;按调查的内容,可分为综合性调查和专题性调查等。在多种多样的分类中,最基本的是按调查对象的范围分类,即全面调查和非全面调查。

(1) 全面调查。全面调查又叫普遍调查,简称普查,是指对总体对象中每一个具体的单位无一例外地进行调查。它适用于重大的基本情况调查,如全国人口调查等。其优点是调查面广,对象多,全面准确;缺点是耗时费财,组织工作复杂,只能一般性地了解概况,无法对个案做具体深入的研究,所以一般只适合于对有关全局性的基本情况进行调查时使用。

(2) 非全面调查。非全面调查是对调查对象总体中一部分所进行的调查,它又分为典型调查、抽样调查、重点调查、个别调查等。

① 典型调查。典型调查指从总体或不同类型的对象中选择个别有代表性的单位进行调查,从中找出具有普遍性的规律。典型调查的优点是调查范围小,调查者可以集中注意力对调查对象做深入细致的调查研究,从而得出正确的结论;缺点是所选择的典型容易受调查者主观因素的影响。

正确选择典型是保证典型调查的科学性与准确性的关键。因此,秘书人员进行典型调查时,应尽量多层次、多类型地选择典型,以提高典型调查的准确性与科学性。

小技法

典型调查法的要求

1. 选取的典型必须能反映事物的共性。
2. 典型的数量多少可依实际需要而定,可以是一个,也可多个。
3. 实事求是,调查中要体现典型的本来面目,不可任意拔高与贬低典型。
4. 典型事例最好有推广和借鉴价值。
5. 典型调查可用访谈的形式进行。

② 抽样调查。就是从总体中抽取部分样本进行调查,以其结果推断整体。它按一定原则抽取调查单位,并以足够数量的调查单位组成“样本”来代表和说明总体,所以,从某种

意义上说,抽样调查集中了普遍调查与典型调查的优点,能保证一定的调查面,同时也节省了人力、物力和时间。

按随机原则抽取样本,叫随机抽样,它是抽样的主要方法。随机抽样的具体方法,主要有简单随机抽样、等距随机抽样、类型随机抽样、整群随机抽样、多段随机抽样等。除了按随机原则抽样外,有时也可按非随机原则抽取样本,如任意抽样、判断抽样、配额抽样等。

③ 重点调查。就是对调查对象总体中部分起主要作用的若干个单位进行调查,以其结果推及其他一般单位。重点调查的对象是一个或几个单位,从这点上来说,它与典型调查相似,但选择调查对象的标准不同。重点调查是选择在总体中占有较大比重和较大影响的对象进行调查,而典型调查是选择总体中最具代表性的对象进行调查。

重点调查的优点是调查的单位不多,花费不大,却能掌握到对全局有兼容性影响的情况,因此它的使用相当广泛。

④ 个别调查。个别调查也叫个案调查,是指为解决某一问题,对特定的人物或事件所进行的调查,如对某一人物的调查,对某一纠纷的调查等。个别调查的调查对象是个别的,因此与典型调查也很类似,但我们仍可以从调查对象的选择标准上看出它们的不同。个别调查的对象是特定的,不能用其他调查对象来代替,而典型调查的对象得经过主观的认真选择。秘书部门对突发性事件的调查便属于个别调查。

3. 调查研究的过程

调查研究的过程是了解问题、分析问题和解决问题的过程,有很强的逻辑性和条理性,按时间的推移与任务的不同,调查研究的过程大体可以分为四个阶段:准备阶段、调查阶段、研究阶段和总结阶段。

(1) 准备阶段。准备阶段的主要任务是确定调查任务,设计调查方案,组织调查人员。秘书人员首先要对调查任务做一些概括和规定,包括调研的对象、范围和目的。其次是设计调查方案,包括调研目的、调研内容、调研对象、地区与范围、调研方法、步骤、具体的时间安排、调研人员的组织和经费、物质的调配等。最后是组织调查人员。在这一步中应做到精心选择,恰当安排,合理搭配,如果是一些大型的调查,最好还能进行针对性培训。

准备阶段是整个调查研究的起始阶段,准备工作的好坏直接影响整个调查的效果,所以秘书在调查研究工作时首先必须做好准备工作。

(2) 调查阶段。调查阶段是调查方案的执行阶段,也是秘书调研的最重要的阶段。其主要任务是根据调查方案中确定的调查方法,以及调查设计的具体要求,进入调查现场搜集各方面的资料。在这个阶段,秘书可以采用各种调查方法如访谈法、问卷法等收集资料。

(3) 研究阶段。在调查结束后,就需要对新收集的资料进行整理和分析。在这一阶段,秘书的工作首先是鉴别材料,去伪存真,对收集到的材料的可行性与准确性做具体的分析。其次,需要按一定标准对所收集的材料进行分类整理。最后,运用统计学的原理和方法,对所获得的调查资料进行全面系统地研究分析,从中找到领导决策时所需要的数据。

小技法

调查阶段的“三勤”

在调查阶段，不管采取哪种调查方法，秘书都应该做到勤问、勤看、勤记，尽可能多地掌握第一手材料。掌握的材料越多，对下一个阶段的分析研究越有利。

（4）总结阶段。总结阶段的主要任务是撰写调查报告、总结调查工作，它是调查研究成果的集中体现。调查报告要侧重说明调查结果或研究结论，并对调查过程、调查方法、调查成果等进行系统的叙述和说明，同时提出建议和意见。

调查过程基本完成后，秘书要做的最后一项工作是对调查工作进行回顾与总结，包括整个调查工作的总结和每个参与者的总结，为今后进行类似的调查研究提供必要的经验教训。

秘书人员的调研工作基本程序如图 6.1 所示。

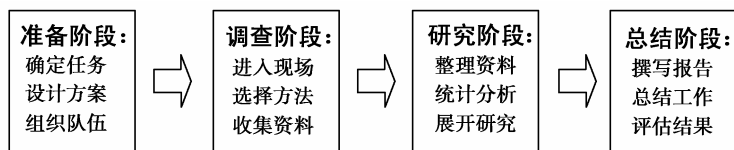


图 6.1 调研工作基本程序



相关链接

什么是网络调查

所谓网络调查，就是调查者和被调查者通过网络建立起一种纵横的联系，开展大规模的调查活动，这是随着互联网的发展而在近年新兴的一种调查方法。网络技术与传统调查方法的“联姻”，为巨大信息量的获取提供了极大便利，越来越受到人们的青睐。

和传统的调查方法相比，网络调查的优点明显，例如访问速度快，回复率高，费用低，调查对象覆盖面广，统计速度快捷等。在最近对中国老百姓关注话题的调查中，2000 多份问卷在 24 小时内就完成了 532 份，回复率高达 22%。据相关调查，中国网民数量已经跃居全球第二，在此背景下，网络调查无疑具有了可操作性，网络调查取代传统调查的趋势势不可挡。



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 秘书调研工作有哪些内容？具体可分为哪些类型？
- (2) 通常我们可以分几个阶段进行调研工作？

2. 案例分析

长城饭店的日常调查

北京长城饭店是1979年6月由国务院批准的全国第三家中外合资合营企业。1983年12月试营业，是北京6家五星级饭店中开业最早的，也是北京第一座玻璃大厦，是北京在20世纪80年代的十大建筑之一。随着改革开放的深入发展，北京新建的大批高档饭店投入运营，餐饮业竞争日益加剧。长城饭店之所以能在激烈的竞争中立于不败之地，除了出色的推销工作和优质服务外，饭店管理者认为公共关系工作在塑造饭店形象上发挥了重要的作用。

一提到长城饭店的公关工作，人们立刻会想到那举世闻名的里根总统的答谢宴会、北京市副市长证婚的95对新人集体婚礼、颐和园的中秋赏月和十三陵的野外烧烤等一系列使长城饭店名声鹊起的专题公关活动。长城饭店的大量公关工作，尤其是围绕为客人服务的日常公关工作，源于它周密系统的调查研究。

长城饭店日常的调查研究通常由以下几个方面组成。

1. 日常调查

(1) 问卷调查。每天将表放在客房内，表中的项目包括客人对饭店的总体评价，对十几个类别的服务质量评价，对服务员服务态度评价，以及是否加入喜来登俱乐部及客人的游历情况等。

(2) 接待投诉。几位客服经理24小时轮班在大厅内接待反映情况的客人，随时随地帮助客人解决困难、解答各种问题。

2. 月调查

(1) 顾客态度调查。每天向客人发送喜来登集团在全球统一使用的调查问卷，每日收回，月底集中寄到喜来登集团总部，进行全球性综合分析，并在全球范围内进行季度评比。根据量化分析，对全球最好的喜来登饭店和进步最快的饭店给予奖励。

(2) 市场调查。前台经理与在京各大饭店的前台经理每月交流一次游客情况，互通情报，共同分析本地区的形势。

3. 半年调查

喜来登总部每半年召开一次世界范围内的全球旅游情况会，其所属的各饭店的销售经理从世界各地带来大量的信息，相互交流、研究，使每个饭店都可以了解世界旅游形势，从而

站在全球的角度商议经营方针。

这种系统的全方位调研制度，宏观上可以使饭店决策者高瞻远瞩地了解全世界旅游业的形势，进而了解本地区的行情；微观上可以了解本店每个岗位、每项服务及每个员工工作的情况，从而使他们的决策有的放矢。

综合调查表明，任何一家饭店，光有较高的知名度是远远不够的，要想保持较高的“回头率”，主要是靠优质服务，使客人满意。怎样才能使客人满意呢？经过调查研究和策划，喜来登集团面对竞争提出了“宾至如归方案”。计划中提出在3个月内对长城饭店上至总经理，下至一般服务员进行强化培训，不准请假，合格者发证上岗。在每人每年100美元培训费基础上另设奖金，奖励先进。其宗旨就是向宾客提供满意的服务，使他们有宾至如归的感觉。随着这一方案的推行，饭店的服务水平又有了新的提高。

分析与讨论：

- (1) 北京长城饭店靠什么成为五星级饭店中的佼佼者？
- (2) 面对激烈的竞争靠什么赢得五大洲朋友99%的回头率？
- (3) 他们在调查方法上有什么是值得借鉴之处？这样的调查属于哪种类型的调查？

第3单元

调查研究的主要方法



情景案例

宏利公司行政办公室主任高明接受了关于手机产品的市场调研任务后，立即组织办公室成员就如何收集信息、如何展开调查召开讨论会。

秘书李涵认为应放在几个主要竞争对手的信息收集上，重点收集他们的产品价格定位、技术研发、销售网络、售后服务等信息。

秘书王欣认为可以采取多种方法，但收集的量一定要大。

秘书肖兵则建议在网上找一些资料，或在报纸上找一些相关信息。

期间，秘书李涵还建议搞些市场问卷进行辅助调查，同部分消费者进行面对面沟通，了解他们想要怎么样的手机。

.....

最后，行政办主任高明将手机市场调研任务分配给行政办各位成员：李涵负责询问手机用户；肖兵负责收集报刊、杂志、互联网上的各种文字资料；王欣负责设计手机调查问卷，并收集电视广播、实物广告上传递出的手机信息。

下午，高明和李涵带着设计好的调查问卷来到公司商场。

高明拿着 T29 型手机询问一个柜台前的顾客：“请问，您认为这款手机价位如何？”

顾客：“价位还行，功能少了点，而且样式有点陈旧。”

高明：“那您认为这款手机还应增加哪些功能呢？”

顾客：“比如拍照、摄像、上网，现在一般的手机都有这些功能。”

.....

李涵正在商场向顾客分发调查问卷：“您好，这是我公司的调查问卷，请您帮助填写一下。谢谢。”

.....

下午 5 时，高明和李涵带着回收的几十份问卷回到行政办公室。

秘书肖兵：“您看我收集了这么多报纸，全给王总搬过去么？”

高明随口回答：“搬过去吧，王总自己会选择他需要的信息的。肖兵，我们这一段的工作成绩可不小呀，这么多的一手资料，包括手机生产、技术开发，方方面面的，王总看了一定会满意的。”



项目任务

1. 在宏利公司秘书的调研过程中，他们选择了哪些信息收集途径，采用了哪些调研方法？
2. 除了上述案例中所提到的调查方法外，还可以选择哪些调查方法？在上述调研环节中，有哪些地方还需要改进？



任务分析

宏利公司秘书在调研过程中，主要选择了信息收集的外部渠道进行调查，如利用大众传播媒介广泛收集相关资料，同消费者和商场手机柜台售货员面对面交谈收集反馈信息等，具体采用了文献法、网络法、观察法、询问法、问卷法等多种调查方法，除此以外，还可以通过购买有关信息载体的方法搜集相关信息，它是获得外部信息的常用方法之一，也可以利用竞争对手召开相关产品新闻发布会、展览会的机会去现场收集信息等方法进行调查。

在高明有效的组织调度下，办公室员工的调查工作取得了很大的进展，收集到了许多宝贵的第一手资料，但他们的调研工作还是存在不足的，他们应对掌握的第一手资料及时进行处理，做好研究工作，从中得出合乎客观实际的结论，并提出一定的可行性建议，供上司参考。作为领导的参谋助手，协助领导做调查工作，不应仅仅停留在调查这一步，既要收集、提供信息，又要对信息进行综合处理，包括研究信息，得出结论，提出方案，供领导审核择优、决策时参考。由高明的工作团队亲手调查来的材料，再由他们自己加以研究，应更

具有直接性、形象性和丰富性，也更容易得出正确的结论。



相关知识

1. 调查的方法

调查的方法有很多，常用的有如下几种：

(1) 文献法。即通过查阅书面或声像资料获得信息。秘书大量的调查工作不可能都亲自深入基层或现场，有些要靠查阅报纸、杂志或借鉴他人的调研成果来获得信息。通过文献法，秘书人员往往可以获得国家政策、法律法规、国际国内政治经济形势、市场行情、社会购买力等统计数据和其他信息。文献法对于企业或组织制定计划、进行决策有相当大的作用。

秘书在查阅文献资料一般遵循先近后远、先大后小、先具体后抽象、先简单后复杂、先正面后反面的顺序，可以采用记录、复印、翻拍等方法。

(2) 观察法。又称实地观察法，是指调查者带有明确目的，凭借自己的感觉器官及其辅助工具直接从社会生活的现场收集资料的方法。调查的手段主要靠人的眼睛、耳朵等感觉器官以及它们的延伸物，如照相机、摄影机、录音机等仪器。

秘书人员运用实地观察法进行调查能在实地直接感知客观对象，所获取的是直接的、具体的、生动的感性认识，能掌握大量的第一手材料。在某些特殊情况的调查中，如生产事故调查，火灾原因调查，观察法是必不可少的调查手段。

(3) 访问法。通过与对象进行交流讨论而获得信息的方法。访问法既可以表现为个别访谈，也可以表现为座谈会的形式。访问法因为可以进行双向沟通，具有控制性强、适用面广、成功率高等优点，从而被人们在调查中广泛使用。

小技法

座谈会成功“六要诀”

1. 访问者明确会议主题，准备好调查提纲。
2. 事先通知与会者，让到会人员了解开会的意义与内容。
3. 参加人员要有代表性，要确实了解情况。
4. 人数不宜过多，5~7人为宜。
5. 座谈会上，避免让某些权威人士的发言左右其他人员的发言，要让各种不同的意见都能得到充分的表述。
6. 座谈结束后，要认真分析总结。

(4) 问卷法。将需要了解的问题设计成书面问卷的形式,由被调查者书面作答。可以表现为开放式问卷,即采用填空、问答的形式,答题者自由回答不受限制;也可以是封闭式答卷,即采用选择、是非题的形式,只能有限选择。

(5) 实验法。指通过有目的、有意识的安排,适当控制某些条件,使一定的社会现象发生,以揭示其产生的原因和规律的方法。实验调查法的特点是控制某种条件,较准确地了解有关现象的变化,深刻地掌握事物的规律,可以经过反复实验,使某种社会现象在大致相同的条件下重复发生,因而结论一般具有较高的准确性和可靠性。

实验调查法在自然科学中早已广泛运用,但在社会科学研究中却受到不少限制,如对社会现象进行实验时,其环境条件难以控制,不少社会现象产生条件很难用人工的方法来创设等。

2. 研究的方法

常用的研究方法有以下几种。

(1) 归纳法。就是将多件同类的个别事物归在一起,从中概括出共同属性或特征加以深入认识的研究方法。归纳法是建立在直接经验的反复基础上,有一定的可靠性。

(2) 综合法。就是将众多零散事物组合串联成一个整体的研究方法。采用综合法的目的是把个体统一为整体,把片面概括为全面,以达到对事物整体本质的认识。

(3) 统计法。就是运用统计数据来描绘事物状况和变化,以得到规律性认识的研究方法。统计法是一种定量研究的方法,通过定量分析可以使问题的陈述变得清晰、简洁,使问题的分析变得准确深刻。

(4) 比较法。就是把两个以上的事物放在一起进行比较,从而更深刻认识各自特征的研究方法。这是一种初级的、最基本的逻辑思维方法,可以区分不同的事物,找出他们的共同点和不同点,但由于比较往往只涉及某一方面或某几方面,不能全面地认识事物,无法解释事物产生的原因。

在进行比较时必须注意,作为比较对象应该具备某一方面或某些方面的共同性质。这种同质性越高,可比性就越大,如没有同质性,比较就不能成立。

比较法往往与统计方法配合使用,通过纵向与横向的比较,可看出事物的发展趋势及在总体、全局中的地位与作用。

(5) 演绎法。就是从一般理论或普遍法则出发,依据这一理论推导出一些具体的结论,然后将它们应用于具体的现象和事物的研究方法。最常用的演绎法是演绎三段论,即由大前提、小前提推导出结论。比如:

大前提:世界银行划定的中等收入国家标准为人均收入在 1000 美元至 3000 美元之间;

小前提:2006 年中国人均国民收入(GNI)为 2010 美元;

结论:中国已经由低收入国家步入了中等收入国家的行列。



相关链接

问卷中五种不能出现的问题

1. 抽象、笼统的问题。如“社会对大学生社会实践活动的评价如何?”，由于社会这一概念太抽象、笼统，这个问题就很难回答。
2. 复合性的问题。在一个问题中，尽量避免同时提问两件以上的东西。如：“您喜欢看电影、电视和报纸么?” 对这个问题，如果被调查只对其中一项感兴趣，对另两项不感兴趣，这个问题就很难回答。
3. 被调查者听不懂的问题。问题应尽量做到通俗易懂，要根据不同的对象，使用他们熟悉的大众化语言，不要使用被调查者陌生的概念。如在农村进行问卷调查，“您家里适龄劳动力人口有几个?” 这个问题估计很多人听不明白。
4. 有倾向性和诱导性的问题。所提问题应保持中立的立场，尽量避免对回答者产生暗示和诱导作用。如：“医生认为吃糖对身体没有好处，你认为呢?”
5. 具有敏感性的问题或威胁性的问题。在调查中，敏感性的问题包括涉及个人待遇关系的问题、个人隐私问题、各地风俗习惯、社会禁忌等问题。如：“您离过婚么?” “你月收入多少?” 等。敏感性问题的处理一般采用如下几种方法：一是使问题适度模糊；二是转移对象；三是采用假定法。



实践训练

1. 课堂讨论

常用调查方法有哪些? 常用的研究方法有哪些?

2. 案例分析

【案例1】 宏利公司行政办主任高明将收集到的一大叠关于手机市场的报纸、图片等放到了总经理的办公桌上。对着高高一叠报纸和图片，总经理王刚皱起了眉头：“这是什么?”

高明：“这是您让我们收集的手机市场的资料，包括报刊、杂志以及其他的文件资料。”

总经理更加不高兴：“这么大一叠，你准备让我看到什么时候? 你以为我除了看这些东西都不干别的事么? 给领导准备决策资料不能只做表面文章。你重新加工一下再拿来。”

分析与讨论：

- (1) 面对公司行政办辛苦收集的一堆资料，总经理为何表示不悦?
- (2) 如果你是行政办主任高明，你应该对收集的材料再做怎样的加工处理?

【案例2】 关于最受用户欢迎的手机，宏利公司行政办公室收集到的信息是：

价格在800~1200元，有电子辞典、秒表、能上网，红蓝银色，圆柱形的手机最受用户欢迎，秘书王欣报告。

价格在900~1500元，有Mp3、收音、彩屏、彩信、游戏、红紫蓝等多种色彩的手机最受用户欢迎，秘书李涵报告。

价格在800~1400元，有收音、电子词典、万年历、游戏，灵巧的手机最受用户欢迎，秘书肖兵报告。

行政办主任高明对以上信息进行研究后得出结论：价格在800~1500元，功能多样，款式新潮，颜色亮丽的手机最受用户欢迎，并将《最受用户欢迎的手机调查报告》呈递给总经理王刚。第二天，王总将此报告批转给研发部，要求即刻进行研制。

分析与讨论：

行政办公室主任高明是依照什么原理将调研任务分配给三位秘书的？在对收集到的资料进行研究时，高明使用了哪种研究方法？

3. 实务训练

【1】调查问卷设计

宏利公司行政办公室主任高明将了解手机产品消费者需求的问卷设计工作交给了秘书王欣。假如你是宏利公司的秘书王欣，请设计一份调查问卷，了解消费者对手机功能、价位等方面的需求（具体情境参看本单元情景案例）。

【2】实地调查

某公司由国有企业改造成以私营资本为主的股份制公司后，公司董事长兼总经理采取的第一项措施就是实行“分配制度改革”。公司各部门之间管理费用的平均主义被打破，员工收入之间的平均主义被打破，收入费用全部与业绩挂钩。他要求财务部进行核算，将每个岗位所能创造的收益计算出来，再按此分配费用、奖金，使个人收入、部门收入与业绩直接按比例对应。这项改革已经推行三个月了，公司1000多名员工反应如何？新措施成效如何？董事长要求秘书小王对此展开调查。

假如你是秘书小王，你将如何完成这项调研任务？

实训说明：

- (1) 本项目可选择在模拟办公室或教室等场所进行。
- (2) 实训应分组进行，可以3人一组，其中1人扮演秘书小王，1人扮演被调查员工，1人进行监督和评价。每人都要轮演秘书和被调查员工。
- (3) 每个同学在演练过程中一定要严肃认真，言行符合规范。
- (4) 按照实训内容设计演练的脚本（包括情节和台词），并给本小组成员分派角色。
- (5) 老师可以临场发挥，比如增设模拟角色和任务；在同学们演示时，组织其他同学对表演进行评论。

第4单元

调研方案的设计与调研报告的撰写



情景案例

宏利通信科技实业有限公司的市场调查工作由行政办主任高明负责，他在调查前和调查工作结束后曾向总经理王刚递交了两份文本接受审核。

市场调查工作启动之初，高明将亲自撰拟的调查方案送交了总经理办公室。总经理王刚看完后对高明说：“你这份调查方案指导思想明确、任务目标具体，但我觉得它在具体工作的安排上还不够全面，总体而言这份方案更象一份调查提纲。”

.....

调查工作结束一周后，高明在信息收集整理后的基础上写成一份手机市场的调研报告，亲自送交王刚审阅。这份调研报告正文分为两个部分：第一部分，市场基本情况，介绍了手机市场的技术发展趋势，手机产品的主要功能与需求，各品牌手机款式的流行趋势等；第二部分，市场预测，包括手机功能的智能化与多样化，款式的个性化与时尚化等。

看完这份调研报告后，王刚对高明说道：“这份调研报告分两个部分对信息进行了深度开发，这很好，但你这个调研报告好像结构不太完整吧？”



项目任务

如果你是行政办主任高明，应该如何修改呈交的这两份文本？



任务分析

宏利公司组织的这次市场调查工作，不是一个人能够完成的，它需要多人通力合作才能完成，这样，就必须首先要统一调查人员的思想，使大家步调一致。要按时按质完成调查任务，在调查前必须制定好调查方案和提纲。

调查方案与调查提纲的区别在于，调查方案是对整个调研工作的全面安排，它既有调查目标任务的总体部署，也有具体工作的全面布置，内容涉及调查的指导思想、目的要求以及具体的调查对象、范围、步骤、方法、人员分工、经费预算等。而调查提纲主要是根据调查的总任务内容而拟定的，它所反映的是调查者了解事物的范围和深度，围绕调研目标调查者

需要了解什么、了解到什么程度、从哪些角度进行调查等，调查者先拟出提纲，这样便于从不同角度、不同层次充分展开调查、收集资料，也为下一步的分析研究打下基础。高明对调查方案的修改应该要从两者的不同点进行入手。

高明的调研报告之所以结构不完整，是因为他的报告仍停留在材料收集、整理和开发的层面，没有对材料进行更深入的分析研究，得出结论，也没有提出可行性的措施和建议，而后者恰恰是领导决策时最需要参考的内容，因此，高明对调研报告的修改还需要花大功夫深入下去，写出观点明确、结构完整、有理有据的调研报告，才能真正起到秘书的参谋辅助作用。



相关知识

1. 调研方案的内容及设计原则

调研方案是整个调研工作的行动纲领，是保证调查顺利进行的重要前提。因此，设计调研总体方案是整个调查研究工作中重要的一环。

(1) 调研方案的内容

① 确定调查目标。调查目标包括研究成果的目标（要解决什么问题）、成果形式的目标（调查的成果用什么形式来反映）和社会作用的目标（调查研究要起到什么样的作用）。目标明确一方面可以使参加调查的人员统一认识，协同工作；另一方面又可以使被调查者能够自觉主动地与调查者密切配合。

② 选择调查单位（对象）。即调查的对象是谁，在什么地区进行，调查的范围多大，调查对象的选择要做到三个“有利于”：有利于达到调查的目的；有利于实地调查工作的进行；有利于节约人力、物力、财力与时间。

③ 选择调查方法。调查研究的方法很多，但最主要的是资料搜集的方法与研究资料的方法。调查方法应适应调查课题的客观需要，但同一调查课题往往可以采取不同的调查方法，同一调查方法往往也可以适用于不同的调查课题。因此，如何选择最有效的调查方法，就成为调研方案设计中的一个重要内容。

④ 调查工具的使用。调查方法确定后，还要确定搜集资料和研究资料的工具。调查工具包括两大类：一类是器具性的，如录像机、摄像机、照相机、录音机、计算机、交通工具等；另一类是文书性的，如访问提纲、问卷表、统计表、卡片等。

⑤ 调查人员的组织。除个人单独进行的调查外，任何调查都存在着调查人员的选择和组织问题，包括负责人的确定，分组及分组负责人的确定，调查人员的选择、培训与管理等。

⑥ 调查经费的筹措。没有经费很难进行调查，因此调查经费如何进行筹措与使用，是调研方案中一个十分重要的问题。

⑦ 调查时间的安排。不同调查课题有不同的最佳调查时间，例如针对企业的调查要避免年终结算阶段。

⑧ 其他有关工作的安排。包括利用报纸杂志、广播电视等各种宣传工具，对调查工作的重要性和必要性进行宣传，以引起人们对调查工作的注意等。

（2）设计原则

① 可行性原则。即调查方案要从实际出发，根据自身的能力选择适当的调查课题，确定调查的范围和地点。

② 完整性原则。调研方案的设计要尽量做到面面俱到，对调查过程中可能出现的问题要有所预料，并能事先提出预防的措施和解决问题的方法。调查过程中的点滴疏忽，都会给实际调查带来困难，并会影响调查结论的正确性。

③ 时效性原则。调研方案的设计必须充分考虑时间，尤其是一些应用性很强的调查课题，更要注重其时效性。例如，需求变化调查，近期物价变动调查等都是时效性很强的调查，如果调查不注重时效，成为“马后炮”式的调查，就失去了调查的本来意义。

④ 经济性原则。调研方案的设计必须努力做到节约人力、物力、财力和时间，力争用最少的人力、物力、财力的投入取得最大的效果。

⑤ 留有余地原则。任何调研方案都是一种事前的设想和安排。它与客观现实之间总会存在或大或小的距离，在实际调查过程中。又常常会遇到一些意想不到的新情况、新问题。因此，在设计调研方案时，一定要留有余地，保持一定弹性。只有这种具有一定弹性空间的调研方案，才是科学实用的调研方案。

小技法

调研方案活运用

组织调研实施时既要按调研方案进行，又不可过于拘泥于调研方案。如果情况发生变化，则应修改方案以适应客观实际，而不是将客观实际削足适履，硬性纳入主观的轨道。

2. 调研报告写作的结构及写作要求

对于秘书而言，如何将调查研究的成果借助准确、简洁、严谨、条理的书面文字表述出来，以供上级领导或有关决策者参考，是调查研究之后的一项关键性的工作。对这项调查研究后的工作必须给予足够的重视并很好地去完成，否则就可能会“前功尽弃”或“事倍功半”，不能发挥或不能有效发挥调查研究应有的作用。因此，我们不仅要充分认识调查研究的重要性，也要重视调研报告的写作。

（1）调研报告的结构。调研报告一般由标题和正文两部分组成。

① 标题。标题可以有两种写法。

a. 公文式标题,即“发文主题”加“文种”,基本格式为“××关于××××的调研报告”、“关于××××的调研报告”、“××××调研”等,如:《××市自行车在国内外市场地位的调查》。

b. 文章式标题,又可分为以下三种:

- 陈述式:《皮革服装畅销济南市场》;
- 提问式:《电动玩具为何热销福州市场》;
- 正副题式:“皇帝的女儿”也“愁嫁”

——关于舟山鱼滞销情况调查

② 正文。调研报告的正文一般分前言、主体、结尾三部分。

a. 前言。前言起到画龙点睛的作用,要精练概括,直切主题,下面有几种写法:第一种是写明调研的起因、目的、时间和地点、对象和范围、经过与方法以及人员组成等调查本身的情况,从中引出中心问题或基本结论来;第二种是写明调研对象的历史背景、大致发展经过、现实状况、主要成绩、突出问题等基本情况,进而提出中心问题或主要观点来;第三种是开门见山,直接概括出调研的结果,如肯定做法、指出问题、揭示影响、说明中心内容等。

b. 主体。这是调研报告最主要的部分,这部分详述调查研究的基本情况、做法、经验,分析调查研究所取得的材料中得出的各种具体认识、观点和基本结论。一般可从三个方面来写:

- 基本情况。即调查对象过去和现在的客观情况,如发展历史、市场布局、销售情况等。
- 分析与结论。对调查所收集的材料进行科学的分析,从分析中得出结论性意见。
- 措施与建议。根据调查结论,提出相应的措施和建议。

c. 结尾。结尾的写法也比较多,可以提出解决问题的方法、对策或下一步改进工作的建议;或总结全文的主要观点,进一步深化主题;或提出问题,引发人们的进一步思考;或展望前景,发出号召。

(2) 调研报告写作的注意事项。

① 要做好调查研究工作。没有调查就没有发言权,充分细致的调查研究是写好调研报告的前提与基础。写作前,要根据确定的调查目的,进行深入细致的调查,掌握充分的材料和数据,并运用科学的方法,进行分析研究判断,为写作调查报告打下良好的基础。

② 要实事求是,尊重客观事实。调查报告一定要从实际出发,实事求是地反映出调查对象的真实情况,一是一,二是二,不夸大,不缩小,要用真实、可靠、典型的材料反映调查对象的本来面貌。

③ 写作中心突出,条理清楚。运用多种方式进行调查,得到的材料往往是大量而庞杂的,要善于根据主旨的需要对材料进行严格的鉴别和筛选,给材料归类,并分清材料的主次轻重,按照一定的条理,将有价值的材料组织到文章中去,让事实说话。

小技法

从小型调查报告入手练习写作

一些小型的调查报告,反映的是微观的、局部性的问题,它们篇幅短小,在形式上、写法上往往很灵活,但也足以向人们传递某一方面的信息。作为初学者,可以多练习写这样的小型调查报告。



实践训练

1. 课堂讨论

调查方案与调研报告的写作要领有哪些?

2. 案例分析

万州区茶叶消费状况调查报告

万州区历史上盛产茶叶,近 10 多年来,创新名优茶不断获奖,无公害茶叶基地建设也有很大进步。随着人民生活水平的不断提高,对茶文化和茶与健康的认识的不断加深,我区茶叶行业的经济发展必将面临更高更新的要求。为了全面深入地了解万州区茶叶消费状况和市场发展空间等问题,以完善茶叶工作中的薄弱环节和并努力开拓其工作新局面,为我区茶叶行业的发展、茶叶生产企业开发产品的定位和市场营销的策略等方面提供有针对性的建议及决策参考,特策划进行本次调查。

调查采用问卷式,事先拟定 10 个与人们生活息息相关的问题,包括定性或定量问题,采用封闭式或开放式提问。通过《万州经济信息》编辑部在 2005 年 1~4 月发行杂志时伴随发出问卷,并回收进行统计分析。

一、调查结果

1. 调查对象的基本信息

本次调查发出问卷 300 份,回收有效答卷 285 份。在被调查的 285 人中,男性有 202 人,女性有 83 人,分别占 71%和 29%,显然,男性居多。明确年龄段的有 274 人,占被调查人数的 96%,其中 30 岁以下的占 17%,30~50 岁的占 56%,50 岁以上的占 27%,所以,调查对象以中年人为主。愿意告诉月收入的有 204 人,占被调查人数的 72%,其中月收入低于 500 元的占 19%,月收入在 500~1000 元之间的占 50%,月收入高于 1000 元的占 31%,即有一半人的月收入为 500~1000 元。能够确定职业的有 265 人,占被调查人数的 93%,其中由多到少的位序是企业人员、打工者、事业人员、公务员、生意人和教师,分别占 35%、20%、19%、13%、7%和 6%。

2. 调查结果分析小结

(1) 经常喝茶者人数过半。在被调查者中,从来不喝茶的人占3%,97%的绝大多数人是喝茶的,其中喝茶已成习惯的占54%,偶尔喝的占38%,认识茶叶有利于健康而开始喝的占5%。调查显示,茶叶在万州人生活消费中有广阔的市场,有一半以上的成年人在日常生活中经常喝茶。

(2) 茶叶消费产品以中档茶为主。按万州人的实际生活水平,把茶叶价位分成低档、中档、中高档和高档4个等级,选择茶叶价位由多到少的位序是每市斤40~60元,低于20元,80~120元,高于200元,分别占被调查人数的41%、31%、19%和9%。调查表明,万州人消费茶叶的价位区间是齐全的,但受限于经济收入和生活水准,茶叶消费产品以中档茶(每市斤40~60元)为主,这些消费者主要是公务员和企业事业人员。低档茶(每市斤低于20元)的消费比例也较大,其消费人群主要是打工者和生意人。

(3) 茶叶消费总额有3200万元。有76%的人能够确认喝茶消费占自己总收入的比重,其中小于1%的占37%,在1%~2%之间的占41%,在3%~5%之间的占17%,大于5%的占5%。调查认为,万州人消费茶叶的总花销状况是78%的人用于茶叶消费的开支不足自己总收入的2%。若以城镇成人居民30万人,居民家庭年人均可支配收入7000元计算,花在茶叶消费上的资金至少有3200万元。目前,我区茶叶总产值约700万元,可见市场份额仅足五分之一。

(4) 缺乏对喝茶好处的深层认识。喝茶对人体健康的功效主要体现在“三抗三增”上,即抗感染、抗癌症、抗辐射和增强体质、增强代谢、增加美容。在本次调查中,我们列出了12项好处,即喝茶能抗感染、助消化、减肥、美容、抗辐射、除口臭、抗癌症、提神、利尿、清热去火、防蛀牙和预防高血压,一个好处都不知的人占1%,全部都选的人仅4%,70%的人能认可2~4项好处,并首选提神。选择点击人次数由多到少的位序是提神占28%,利尿占15%,清热去火占14%,助消化占13%,除口臭占9%,最后是抗辐射,仅占1%。调查表明,万州人对喝茶功效的认识,还停留在一般传统的基础之上,而对茶与健康的现代医学研究成果知之不多。当然,这也说明我们的宣传工作和开展茶文化活动做得很不够。

(5) 名优茶品牌宣传需加大力度。近10多年来,万州区创新名优茶和获奖情况如下:玉毫雪——1995年(成都)四川“甘露杯”优质奖;凤凰春——1999年(重庆)重庆“三峡杯”优质奖;流杯银针——2003年(杭州)全国“中茶杯”优质奖;太白银针——2004年(宁波)全国“中绿杯”银奖;茉莉花茶——2003年万州区名牌农产品;涌湖龙芽——2004年万州区名牌农产品(2005年4月,寒山云雾在重庆永川获全国“华茗杯”金奖)。本次调查,竟有13%的人不知上述一个名优茶,87%的人知道上述1~3个,各种名优茶的知晓点击人次数由多到少的位序是茉莉花茶、太白银针、流杯银针、凤凰春、玉毫雪和涌湖龙芽,分别占38%、22%、13%、10%、9%和8%。调查显示,13%的万州人没有关注自己的名优茶品牌,而茉莉花茶的知名度居首,可能源于有较长的生产和消费历史或是其他名优茶产量和上市太少。所以,名优茶生产企业在开拓市场宣传品牌的过程中应加大宣传力度,努力扩大生产规

模。

(6) 绿色食品概念已深入人心。随着人民生活水平的提高和保健意识的增强,人们对直接泡饮的茶叶的安全质量非常关注。茶叶按农残等生化指标的要求主要分为三大类:无公害茶、绿色食品茶和有机茶。无公害茶和绿色食品茶,允许在茶叶生产、加工过程中,使用国家规定的肥料、农药、植物激素和添加剂,在这些投入品使用方面,无公害茶要求 A 级,绿色食品茶要求 AA 级,农残指标都要限制在国标和行标允许水准以内,两者相比,绿色食品茶的要求则更严一些。而有机茶,是在茶叶生产和加工时,绝对不使用任何肥料和农药等投入品,强调回归大自然,各个生产环节没有一点人为污染,故其面积和产量相当有限。所以,人们形象地比喻到,在茶叶的金字塔中,无公害茶是塔基,是市场准入的基本要求,有机茶是塔尖,是茶叶中的纯天然食品。在本次调查中,对此一无所知的人占 1%,含糊不清的人占 4%,认为最好的茶是绿色食品茶的占 56%,是无公害茶的占 27%,是有机茶的占 12%。显然,88%的人对有机茶的概念不甚了解,而 60%的人受绿色食品的宣传影响较深。

(7) 68%的人喜欢喝绿茶。茶叶按品类特征主要分为 8 种:红茶、白茶、黄茶、黑茶、绿茶、花茶、青茶和普洱茶。人们在回答喜欢喝哪一种茶时,绿茶居首,其次为花茶,第三是乌龙茶,第四是红茶,而最少的点击入次数是黑茶。调查表明,68%的万州人喜欢喝绿茶,这对茶叶生产企业的产品定位无疑是个重要的决策依据,同时也说明万州市的大多数人是鼎崇时尚和紧跟潮流的。

(8) 90%的人知道如何保管好茶叶。保管好茶叶,通常要注意 4 个条件:低温、干燥、避光和密封。这样才能阻止茶叶内含成份的分解,防止串味和吸潮,从而防止失养、发霉和陈化变质。在本次调查中,我们列出了正反相对的 4 组 8 个条件,全选对的人占 14%,而 90%的人首选干燥,同时认为还需要密封的有 67%,需要避光的有 51%,需要低温的有 32%。不容忽视的是,对其他保管条件的选择点击入次数,高温占 25%,潮湿占 12%,曝光占 7%,散开占 4%。显然,在这个问题上,还有 5%的人是缺乏生活基本常识的。

(9) 买茶时首要选择口味。万州人买茶时主要考虑什么?我们对外观、口味、价格、包装、品牌进行调查,选择口味的人占 80%,既要口味还考虑价格的人有 40%,而看包装的人占 9%,其选择点击入次数由多到少的位序是口味、价格、品牌、外观和包装,分别占 43%,22%,16%,14%和 5%。调查显示,万州人买茶注重实惠,他们首要考虑的是口味,其次是价格,而对包装并不感兴趣,但对品牌的注意力正在提高,有 30%的人也将品牌作为购买因素之一。

(10) 七成人常在办公室喝茶。调查表明,69%的人常在办公室喝茶,既在办公室又在家里喝茶的人有 59%,而到茶楼喝茶的人占 14%,在其他社交场所喝茶的人占 13%。由此看来,喝茶办公是万州人的一大特点,这可能与福利喝茶有关,同时从一个侧面印证了万州的茶楼生意仍是冷清,茶楼文化的开拓空间还是很大的。

二、建议

1. 要高度重视茶叶产业化发展

本次调查表明,97%的万州人都会喝茶,且有 54%的人已成习惯,其茶叶年消费资金估

计约 3200 万元，而我区茶叶总产值只有 700 万元，市场潜力很大。因此，茶叶在万州有广阔的发展前景和市场空间，加上茶叶产品一直是我区优势农产品之一，也是山区退耕还林和发展经济促农增收的骨干项目，所以，我们应当很好地研究如何抓好做大我区的茶叶产业——一个具有市场竞争力和比较优势的产业，以充分发挥其生态、资源和市场优势。这是我区政府、业务部门和茶叶生产企业应当努力面对和解决的问题。

2. 要准确把握人文特点和市场需求

由于 68% 的万州人喜好喝绿茶，60% 的人青睐绿色食品茶，市场茶叶消费产品以每市斤 40~60 元的中档茶为主，人们买茶时首先要选择口味，其次考虑价格，所以，我区茶叶行业的发展方向必须重视这几个特点，而我区茶叶生产企业在产品开发定位和营销策略等方面也必须关注这几个需求，这样才能适销对路，抓稳市场，求得效益最大化，并超前引导从而促进茶业的健康发展。

3. 要大力开展茶文化活动

调查表明，万州人普遍缺乏对喝茶好处的深层认识，尤其对茶与健康的现代医学研究成果知之甚少，同时，13% 的人不知道我区创新名优茶的品牌，茉莉花茶在大多数人的头脑中印象深刻，还有少数人缺乏保管好茶叶的生活基本常识，这些情况，说明我们在茶叶工作中的宣传力度，特别是品牌宣传力度方面很不足，我们必须努力扭转这个局面，精心组织我区名优茶展销及其他茶文化活动，如组织知识有奖问答、现场展示制茶工艺、组织茶道茶艺表演等。

4. 要积极开拓消费市场

喝茶办公是万州人的一大特点，七成人常在办公室喝茶，防高温降暑而团体购茶历来也是单位福利之事，因此，我区茶叶生产企业在开拓市场和营销策略方面应当关注这一购买力，同时，从细分市场和目标市场考虑，应积极向紧跟时尚的中青年人推介喝绿茶能消除疲劳和抵御辐射的好处，以吸引和刺激他们的消费心理，因为他们多数是工资收入较高的现代化办公的白领人士和中坚力量，工作压力大，接触计算机频繁。

二〇〇五年五月二十五日

讨论与分析：

- (1) 分析本则调研报告的结构、素材筛选整理以及内容组织等方面的特点。
- (2) 此则调研报告所提示的调研课题是什么？采用了什么调研方法？结论如何？
- (3) 请根据这则调研报告整理一个调研摘要。

3. 课后拓展

安排学生利用课余时间深入某企业参观访问，并针对该企业设计一份以提高企业产品的社会美誉度为主题的调查方案。

知识小结

调查研究是办公室秘书的一项经常性的工作，它与秘书的日常事务性工作密切相联，是办公室秘书辅助决策的关键，是秘书做好常规工作的基础，是秘书处理突发事件的必要手段，也是提高秘书自身素质的有效途径。

做好调研工作，必须要了解调研的内容、类型、方法以及工作程序，还要掌握调研方案、调研报告的写作方法，因为调研方案是整个调研工作的行动纲领，是保证调查顺利进行的重要前提，而调研报告是将调查研究的成果供上级领导或有关决策者参考，是调查研究之后的一项关键性的工作。

模块7

办公室信息工作

学习目标

知识点：

- 了解秘书信息工作的原则、基本要求
- 掌握信息收集的要求和方法
- 掌握信息整理、存储、开发利用的操作规范和要求

能力点：

- 具备在具体办公环境下的信息工作能力
- 学会开发新的信息资源，并及时、准确、全面地获取所需要的信息

素质点：

- 学会运用科学的方法开展信息调研工作
- 培养并逐步具备良好的信息意识

第 1 单元

秘书与信息工作



情景案例

信息产业已经成为日本第一大产业，日本 1984 年开始实施“综合业务数字网”（ISDN）建设计划。1991 年日本加大在电子和通信业方面的投入，1995 年出台了“推进发达的信息社会的基本方针”等指导方针，1996 年，实现电子和通信业产值超过建筑业。在进入 21 世纪的第一年，日本政府提出了响亮的口号“IT 立国”。2001 年通过了“IT 基本法”和“e—Japan”战略发展计划，并开始实施，决心在 5 年内，建成世界最高水平的信息通信网。

日本著名学者小山森归纳了信息化社会 4 个标志：家庭信息化、企业信息化、政府信息化、公共领域信息化和信息产业化。截止到 2000 年年底，日本 90% 的企业建立了自己的局域网，40% 的企业建立了企业内部互联网（Intranet），73% 的企业平均 5 人 1 台计算机或更多的人拥有 1 台计算机。近几年，利用 CRM 等构成或建立信息系统的企业在增加，企业利用互联网开展商务活动也在逐步增加，企业数已达到 41.6%。日本企业的市场电子交易率（电子交易与总交易额的比率）达到 3.8%（美国为 4.9%），日本电子商务有两大特色，移动上网发展迅猛，占总上网人数的 1/4，约 1000 万人左右。5 万家便利店建成为网络商店，它们是推动电子商务，解决资金流与物资流的主要实践者。

日本企业非常注重信息的收集与研究，大企业在世界各地都有自己的外派机构用于信息收集，如三井物产株式会社建立了覆盖全球的信息网，每天获取信息 5 万件以上，可以说信息产业已成为日本经济复苏的引擎。



项目任务

作为新世纪的秘书，你对信息有什么认识？你将在自己所在的公司如何开展信息工作？



任务分析

在信息化社会里，信息与能源、材料一起并列为社会发展的三大支柱。信息是决策的基础，又是控制决策实施的依据，秘书通过广泛、周密、经常地收集情况和信息，是保证决策科学化的必要条件，有利于单位组织提高核心竞争力。

秘书要在自己所在单位开展信息工作，首先要熟悉信息工作流程，主要从以下几个方面着手开展工作。

（1）广泛、周密、经常地收集情况和资料（信息），起领导的耳目作用。除了通过下级的各种书面材料、口头汇报、统计报表等掌握工作的情况外，还要深入实际，调查研究，帮助领导随时掌握工作的进展情况。

（2）协助领导制定工作规划、计划以及各种政策、法令，起领导的参谋作用。在制定政策的过程中，秘书机构要承担收集情况和建议，草拟可行方案，参与领导班子的研究讨论，直到方案确定，形成书面文件等一系列工作。

（3）协助领导宣传贯彻领导机关的各项决策，督促检查决策的执行情况，起领导的喉舌作用和信息反馈作用。决策作出后，要协助领导召开会议，及时发出文件。决策传达之后，要组织检查，督促下属单位执行决策，并把执行情况反映给领导。

（4）协助领导与各方面取得工作联系，起信息桥梁作用。秘书机构必须与各个部门取得联系，把各部门团结在领导班子的周围，使各方面工作协调一致地运转。



相关知识

1. 信息概述

信息最早作为科学研究的对象是在通信领域，它是事物变化和状态的客观反映，其特征具有时效性、共享性、传递性、存储性。根据不同的标准和角度，信息有如下几种分类方法，如表 7.1 所示。

表 7.1 信息分类一览表

划分依据	分 类	表 现 形 态
信息形式	文字信息	报纸、期刊、图书、专著、百科全书和专门词典、法律法规汇编、企业名录、电话号码簿等
	声像信息	音带、录像带、幻灯片、电影片、唱片、照片、模型等
	记忆形态信息	存在于人们脑海中还未以文字或声像表达的信息
信息产生加工的程度	一次信息	图书、期刊、论文、研究报告等
	二次信息	文摘、汇编、题录、目录、索引等
	三次信息	调研报告、进度报告、百科全书、年鉴、字典等
信息范围	宏观信息	政策法规信息、财政金融信息、计划统计信息、预算决算信息、决策规划信息等
	微观信息	企业背景、概况、资讯、生产、经营、管理信息

2. 秘书的信息意识

秘书的信息意识是指秘书人员对秘书工作信息的感觉、知觉、情感、意志等心理品质，具体表现为对信息是否具有特殊的、敏锐的感受力和持久的注意力，即指秘书人员对信息的敏感程度。

现代秘书强烈的信息意识，表现为能够敏锐地感受到社会信息的变化对秘书工作带来的有利和不利影响。秘书人员具有强烈的信息意识，就会积极主动地挖掘、搜集、利用有利于领导决策和秘书工作开展的各種信息，这就需要秘书具备一定的信息能力。

现代秘书的信息能力主要包括五个方面的内容，即信息获取的能力、信息选择的能力、信息预测的能力、信息处理的能力以及信息运用的能力。

3. 秘书信息工作的基本要求

(1) 准确。准确即信息的内容要准确无误，真实可靠。秘书在信息工作中如实反映情况，才能保证各级领导机关及决策者做出恰当的判断和科学决策。否则，将会给领导工作造成失误。

(2) 及时。及时即信息的收集、处理、传递、反馈要及时迅速，讲究时效。社会主义市场经济对秘书工作的时效性提出了更高的要求，不仅传递要快，而且收集、加工、检索、输出都要高速度。信息处理不及时，就会失去信息的价值，甚至造成严重的损失。

(3) 全面。秘书信息工作要注意收集的广泛性，真实地反映事物各个方面的情况。只有全面地反映情况，才能使各级领导根据各方面的信息，权衡利弊，择善而从，做出正确的判断和决策。

(4) 适用。除一些需要共同重视的信息以外，本级领导机关所需要的信息，并不一定都是上级或下级领导所需要的信息；别的部门所需要的信息，不一定为本部门领导者所需要。一条有价值的信息对于不同层次不同部门的领导者，其参考价值并不相同，因此秘书人员必须注意研究不同级别的领导者和不同层次服务对象的不同要求，在信息的投向上要有针对性，加以区别对待，注意适用对路。

小技法

办公室应存放什么资料

办公室应存放的资料有：一、公司公用资料，包括政府法律、公司各种规章制度、各种规定标准、业务手册、旅馆餐厅的介绍说明及交通图表、社会名人录、公司职员名录等；二、秘书个人资料，包括上司指示的记录、报告、业务资料，个人收集的杂志、剪报等信息资源。

4. 秘书信息工作的原则

(1) 追踪性原则。决策方案在实施过程中，会出现主客体状况的变化，秘书人员应及时追踪反馈不断变化的信息，使决策机构和决策者准确掌握情况，及时调整、修订、完善决策方案。

(2) 时效性原则。信息总是产生、传递在事物及其状态变化之后，再快的信息，也有滞后性，所以秘书的信息收集必须及时，不让有价值的信息失效。还要抢时间，争主动，超前收取信息，向领导提供“预测性”信息。

(3) 价值性原则。信息的价值性，主要体现为信息的可靠、实用。秘书进行信息收集必须了解信息源的信息含量和实用价值，辨别真伪，针对工作需要，对所接触的信息，迅速加以判别，分出哪是有用信息，哪是无用信息，实现信息的充分利用。

(4) 层次性原则。信息的层次性，表现在三个方面：一是一般信息与重要信息；二是上层信息与下层信息；三是表层信息与深层信息。不同层次的信息，其作用不同。收集不同层次的信息，目的是能够准确、深入地把握环境的整体情况，秘书要从不同深度加工信息，针对不同对象开发利用信息。



相关链接

什么是企业信息管理师

企业信息管理师是指从事企业信息化建设，并承担信息技术应用和信息系统开发、维护、管理以及信息资源开发利用工作的复合型人员。该职业的基本特征是“既懂经营管理又懂信息技术，具备复合型、综合性的知识和能力”。按知识和技能水平的不同将该职业划分为助理企业信息管理师（国家职业资格三级）、企业信息管理师（国家职业资格二级）和高级企业信息管理师（国家职业资格一级）三个等级。根据《企业信息管理师国家职业标准》，符合申报条件，经过正规培训并且鉴定合格者，可获得相应等级的《中华人民共和国职业资格证书》。

《企业信息管理师国家职业标准》包括六大职业功能模块：信息化管理、信息系统开发、信息网络构建、信息系统维护、信息系统运作、信息资源开发利用。企业信息管理师全国统一考试由劳动保障部在全国范围内统一组织开展。



实践训练

1. 课堂讨论

现代秘书的信息能力和信息知识应包括哪些方面的内容？

2. 案例分析

韩逸大学毕业，应聘到了一家外贸公司做秘书，刚参加工作的她踌躇满志，想轰轰烈烈干一番成绩，可是第一个月工作碰到的几件棘手的事让她心灰意冷，一筹莫展。首先是老总要她查询本公司开发的新产品的最新进展，她在图书馆泡了整天，复印了一大堆资料，结果老总看了说早就过时。公司设备急需更新，老总要她了解相关设备生产厂家的产品价格与性能规格，并将查询的资料列一个清单，对比一下再决定进货事宜，她仅找到两三家相关设备生产厂家，而且他们的设备与自己公司现有的相差无几，老总很不满意。

分析讨论：

如果你是刚刚毕业的文秘专业大学生，你将在哪些方面培养自己的信息意识和信息检索能力？

3. 实务训练

信息综合处理训练：

运用前面所学的有关信息工作的基本知识，综合分析下列所提供的信息资料，撰写一篇短文，谈谈你对新世纪秘书信息工作一些看法。短文题目自拟，字数在 1000 字左右。

(1) 日裔美国人罗伯特·T·清崎在《富爸爸 穷爸爸》一书中描述了他的信息财富观：三百年前土地是一种财富，后来美国依靠工业成为世界强国，今天信息便是财富，新的财富形式不再像土地与工厂那样具有明确的范围与界限。

(2) 资料显示，2002 年全球因特网用户已经超过 5 亿，站点 2000 万个，至 2005 年全球因特网用户达 9 亿。2005 年我国域名数达 185 万个，全国在线数据库 30 万个。

(3) 20 世纪 80 年代初，日本八百人以上的工商企业都建立了信息处理中心和信息库，日本大小商社都很注重信息的搜集、反馈，而且处理极快，三菱商事公司不惜重金建立起世界一流的信息搜集和传递系统，上万名职工都是情报员。

信息调研训练：

在本专业进行一次秘书专业毕业生就业情况调查，了解毕业生的就业心态、工作去向、就业率等。

实训说明：

本部分实训在课后进行，可将学生分成几个小组，采用不同的调研方式开展调查，最后每一个小组写出一份调研报告。

4. 课后拓展

学生利用寒暑假到企业实习，了解不同企业的信息部门以及信息系统的建设工作。

第 2 单元

信息的收集工作



情景案例

逸昕是宏利公司的秘书，虽然每天的工作平淡无奇，但她做得井然有序。

平时，逸昕非常注意信息的收集与整理工作。她在办公室书柜里备有常用的工具书，如《世界经济信息统计汇编》、《中国企业监督》、《中国经济百科全书》，计算机里安装了《中国大百科全书》，并整理了本市大型企业的名录。她每天要抽出部分时间阅读整理《市场报》、《经济日报》、《国际金融报》、《环球时报》等，在信息的海洋中搜集相关信息并随时将对公司有用的信息记录，便于以后查阅，同时为老总起了很好的信息过滤作用。

她收集信息另一个重要的途径就是通过网络，中国经济信息网、中国资讯行、中国产品贸易网、中国企业网等都是她经常浏览的中文网站。一天，老总急需获取美国的经济贸易信息，她马上进入美国 ABI 商业信息数据库、The D&B Million Dollar Database、Thomasregister 等网站，获取到了老总所需的资料，帮助老总成功地进行了决策。

逸昕具有的开阔的思维和良好的信息收集处理能力为老总的工作带来了极大的便利，老总常夸她是自己的得力助手。



项目任务

如果你是宏利公司秘书，你将如何为公司收集和处理相关信息？如何提高信息工作的能力？



任务分析

宏利公司秘书逸昕的信息工作意识非常强，在平时的工作中，她能有效地收集有关信息，帮领导做出正确的决策，为企业赢得了巨大的利润。由此可见，信息在领导决策中具有重要的地位和作用。秘书人员一定要充分认识信息工作的巨大价值，肩负起信息工作者的重任，努力做好信息工作，为本组织创造良好的经济效益。

信息是一种重要的资源，需要秘书人员努力开发。秘书逸昕就是一位善于“淘金”、开发信息资源的高手，她平时就养成了收集信息的习惯，能从零散信息中发现带规律性的东西，从表面信息中发现本质性的东西，从已知信息中推导出未知的东西，从而开发出信息的重要

价值,实现信息的最大增值。

秘书发挥参谋咨询作用的方法和途径是多种多样的,而合理利用信息则是秘书发挥参谋咨询作用的最有效途径。宏利公司秘书逸昕就是利用自己检索的国外信息为领导的决策提供了参考,有效地发挥了参谋咨询的作用。

信息收集是信息工作的初步阶段。对于秘书来说,这一阶段的基本要求就是收集面要广,这就要求秘书的分辨力要强。只要判断准确,广泛收集信息的“含金量”就越大。



相关知识

1. 信息收集的方法

信息收集的方法有多种类型,根据搜集途径的不同,可以划分为正式途径搜集方法和非正式途径搜集方法;根据信息搜集者的显隐特征,可以划分为公开搜集方法和秘密搜集方法等。但无论哪一类信息搜集方法,都始终离不开以下七种基本收集方法的运用。

(1) 观察法。观察法是指通过现场的观察来搜集信息的方法。其优点是方法简单灵活,能获得较为客观的第一手资料;缺点是获得的信息量有限,而且不易获得深层次的信息。

(2) 询问法。询问法是指信息搜集者通过提问请对方作答来获取信息。按其所采用的方式与手段,可分为面谈询问、电话询问、书面询问等;询问法还可以根据访谈的人数多寡分为个体询问法和集体询问法。

(3) 问卷法。问卷法是指由搜集者向被搜集对象提供问卷并请其对问卷中的问题作答而搜集相关信息的一种方法。问卷是信息搜集的一种重要工具,它的形式是一份精心设计的问题表格。

小技法

收集信息常用的工具书有哪些

信息收集常用的工具书有:目录,索引,文摘,百科全书,字典、词典,经济年鉴,手册,统计资料,名录、指南。

网上工具书有:《中国大百科全书》www.ecph.com.cn,《世界百科全书》网络版www.countryreports.org,中国工具书集锦在线<http://gongjushu.cnki.net>,网上牛津英语辞典<http://www.oed.com/>,吕氏网上辞典:<http://www.lexiconer.com/>,大不列颠百科全书<http://www.eb.com/>,大英百科全书:中华博物文字库<http://www.britannica.com/>,<http://www.gg-art.com/article/tools.php>等。

问卷法优点是：可节省时间、经费和人力；具有较好的匿名性，有利于搜集真实的信息，所得的信息资料便于进行定量分析；可以避免信息搜集者的主观偏见，减少人为的误差。其缺点是：回收率难以保证，被调查者必须具有一定的文化水平才能作答，由于被调查者填写问卷时，往往没有调查人员在场，因此，获得的信息资料的质量往往难以保证。

(4) 量表法。量表法是指运用测量量表来搜集相关信息的一种方法。量表是适用于较精确地调查人们主观态度和潜在特征的工具，它由一组精心设计的问题构成，用以间接测量人们对某一事物的态度、观念或某一方面所具有的潜在特征。

(5) 购买法。购买法是指花一定的代价，通过购买有关信息载体而搜集相关信息的方法。它是组织获得外部信息的常用方法之一。按其购买的信息载体的类型不同，购买法可分为文献信息载体购买和实物信息载体购买两种类型。

(6) 检索法。检索法就是利用信息资料检索工具，从现成的信息资料文档中查检有关信息资料的方法。检索法根据检索工具的不同，可分为手工检索和计算机检索两种类型。

(7) 交换法。交换法是指信息部门以自己拥有的资料、样品等与有关对口单位进行相应的交换，从交换得来的资料、样品等信息载体中获得所需信息的一种方法。交换法是组织获得自身所需信息的重要方法之一，它不仅能使组织获取许多难得的相关信息，而且能节省许多搜集时间。

2. 信息收集的渠道

信息收集的渠道是指信息工作者用于信息收集的途径和通道。信息收集的渠道是多种多样的，归结起来，主要有外部渠道和内部渠道两个方面，如表 7.2 所示。

表 7.2 信息收集渠道一览表

渠 道		主要资源类型
外部渠道	政府信息网络	纵向（省、市、县）和横向（各厅局、部委）的信息网
	大众传播媒介	报刊、广播、影视、广告、出版资料
	专业信息机构	图书馆、情报机构、档案馆、信息中心、咨询机构等
	科研机构	各大专院校、各专业的学会、研究会、协会等
	各种会议	研讨会、报告会、技术鉴定会、新闻发布会、展览会等
	文书	相关部门来文、指示、报告以及各种内参、快报、简报等
	国际组织机构	驻华使（领）馆、办事机构及外国驻华商社的新闻发布会、国际金融机构
内部渠道	企业计划	年度计划与总结
	企业经营活动信息	企业的经营策略和经营预测、决策资料等
	企业的经济活动分析资料	财务活动分析、生产情况分析、销售情况分析、业务活动分析等资料、企业刊物
	统计材料	企业的各种数字记录、会计记录（资金来源、资金使用情况、财务情况、经济成果情况）、统计记录（生产情况，销售情况）、业务记录（各种业务活动，包括对外交流业务活动）

3. 信息收集的注意事项

(1) 信息收集要广泛。要广泛收集不同层次、角度、人员、行业甚至不同国家信息,这样,才有利于全面思考问题,从而寻找拟定若干方案的素材,为领导的决策提供信息支持;而且还有利于发现认识上的“盲区”,不断有所创新,有所开拓。

(2) 收集原始性资料,是信息处理的基础性工作。越是真实的、第一手的资料,信息的“含金量”越高。秘书人员特别要注意材料中的时间、地点、人名、数字和引文等容易出现问题的“关键点”,对这些地方要认真加以核实,以免出错,干扰单位组织的正常业务。

(3) 秘书的信息收集要有预见性、相关性,围绕一个问题或某项业务活动而收集到的所有信息材料都要与此问题或业务活动相关。太多的信息往往会搅乱人的思维,干扰正常的工作进程。因此必须学会面对要解决的问题做出决断,哪些信息应该留存,哪些信息应该剔除。



相关链接

常用搜索引擎介绍

(1) 谷歌 (Google) 搜索引擎。目前最优秀的支持多语种的搜索引擎之一,约搜索 3 083 324 652 张网页。提供网站、图像、新闻组等多种资源的查询,包括 35 个国家和地区的语言的资源。

(2) 雅虎 (Yahoo) 中国搜索引擎。Yahoo 是最著名的目录搜索引擎。雅虎中国于 1999 年 9 月正式开通,是雅虎在全球的第 20 个网站。Yahoo! 目录是一个 Web 资源的导航指南,包括 14 个主题大类的内容。

(3) 百度 (Baidu) 中文搜索引擎。全球最大中文搜索引擎。提供网页快照、网页预览/预览全部网页、相关搜索词、错别字纠正提示、新闻搜索、Flash 搜索、信息快递搜索、百度搜索霸、搜索援助中心。

(4) Lycos 中国搜索引擎。Lycos 创建于 1995 年,是搜索引擎的元老,最早提供信息搜索服务的网站之一。Lycos 中国成立于 1999 年,可以对网站、网页、新闻、电子图书、产品、FTP、MP3、多媒体等多种资源进行查询,并可以对上述资源做综合查询。具备多媒体和文学作品搜索引擎。

(5) 新浪 (Sina) 搜索引擎。互联网上规模最大的中文搜索引擎之一。设大类目录 18 个,子目 1 万多个,收录网站 20 余万。提供网站、中文网页、英文网页、新闻、汉英辞典、软件、沪深行情、游戏等多种资源的查询。

(6) 搜狐 (Sohu) 搜索引擎。搜狐于 1998 年推出中国首家大型分类查询搜索引擎,到现在已经发展成为中国影响力最大的分类搜索引擎。每日页面浏览量超过 800 万,可以查找网站、网页、新闻、网址、软件、黄页等信息。

(7) 网易搜索引擎。网易新一代开放式目录管理系统 (ODP), 拥有近万名义务目录管理员, 为广大网民创建了一个拥有超过 1 万个类目, 超过 25 万条活跃站点信息, 日增加新站点信息 500~1000 条, 及日访问量超过 500 万次的专业权威的目录查询体系。



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 秘书进行外部信息收集的渠道有哪些?
- (2) 秘书常用的信息检索的工具书有哪些?
- (3) 试比较用 Google 与百度搜索引擎搜索信息有何功能上的不同?

2. 案例分析

安徽安特酒集团是我国特级酒精行业的龙头企业, 其中无水乙醇的销量占全国 50% 以上。伏特加酒作为高附加值的主打产品, 是安特集团利润的主要来源。但是, 随着俄罗斯等前苏联国家的经济形势的日趋恶化, 出口量逐年减少, 安特集团审时度势, 决定从 1998 年的下半年开始通过 Internet 进行网络营销, 开辟广阔的欧美市场。集团确定了信息收集的三个方向: 价格信息; 关税、贸易政策及国际贸易数据; 贸易对象, 即潜在客户的详细信息。并制定了信息收集途径, 安特集团利用半年左右时间, 收集了以上三个方面的情报, 对于世界上伏特加酒的贸易状况有了基本的了解, 掌握了世界伏特加交易的价格走势, 认清了伏特加所处的档次水平, 也联系了上百家进口商、经销商, 基本上把握了国际伏特加市场的脉搏, 成功地开拓了欧美市场。

讨论与分析:

假如你是安特集团的秘书, 你将通过哪些途径收集价格信息、关税、贸易政策及国际贸易数据、潜在客户的详细信息?

3. 实务训练

(1) 你的老板迈克先生即将访问英国, 为了使这次访问成功, 他要求秘书查询以下信息: 英国的基本概况; 在英国工艺品领域发展贸易的机会; 英国的工艺品公司。为满足他的要求, 请列出你可能使用的参考书和查询的网址。

(2) 利用互联网查询我国秘书职业资格鉴定工作的相关信息和今年的考证工作动态。

(3) 沃尔玛百货有限公司由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿先生于 1962 年在阿肯色州成立。经过四十余年的发展, 山姆·沃尔顿已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售商。目前沃尔玛在全球十个国家开设了超过 5000 家的商场, 员工总数 160 多万人, 分布在美国、墨西哥、加拿大、阿根廷、巴西、中国、韩国、德国和英国等十

多个国家。每周光临沃尔玛的顾客近一亿四千万人。沃尔玛在全球多个国家被评为“最受赞赏的企业”和“最适合工作的企业”，连续多年荣登《财富》杂志世界 500 强企业和“最受尊敬企业”排行榜。2004 年沃尔玛被《中国经营报》评为中国市场优势企业品牌人气指数商贸旅游类第一名，并作为唯一一家上榜的零售企业；同年 8 月，在《财富》中文版“中国最受赞赏的公司”排名中名列第八。请你查询整理出沃尔玛的经营理念的相关材料。

(4) 按照信息收集的要求和方法，选择一个世界 500 强企业，整理一份背景材料，要求包括：企业名称、地址、电话、业务范围、企业历史、企业结构、企业发展概述、主要行政负责人及股东情况。

实训说明：

(1) 本部分实训在实训室进行，5 人分成一组，每人负责相关项目。

(2) 实训采取独立操作和相互协作的形式进行，首先个人上网查询出各部分信息，然后每一小组进行合作，整合成一份全面的背景材料，向教师汇报。

第 3 单元

信息的整理与存储工作



情景案例

宏利公司秘书思璐平时非常注意信息的收集和保存，日积月累，她的抽屉里面已经是堆积如山，各种表格、文件、材料、广告、参考书、宣传单、手册、计划塞满了几个抽屉。一天市场部经理找到思璐，要她找一份某产品在深圳的市场调查报告，她找了几个抽屉都没有找到，急得不知如何是好。经理对思璐说：“你平时注意信息的收集，这是很好的，但是要注意信息的筛选，有价值的信息才保存下来，没有保存价值的信息就要处理掉。”

事后，秘书思璐对抽屉里信息材料进行了全面的清理和分类，并且以后十分重视信息的整理存储工作。



项目任务

如果你是宏利公司秘书思璐，你将如何做好信息的整理存储工作？



任务分析

秘书思璐在平时的工作中由于不注重信息的整理与存储,将不同的资料都放在一起,结果给工作带来了很大的不便。

思璐应该认识到:信息的整理存储是对信息进行分辨、分析和筛选,确定信息的价值,明确或决定信息的存储形式,并使其及时参与其他信息综合利用的阶段。对秘书在这一阶段的工作要求是分析要准,综合处理要快。此外,信息整理的好坏直接影响到信息的价值,如果将有保存价值的信息丢失将会造成重大的损失。

信息存储工作的好坏直接决定了整个信息管理工作的的好坏,秘书要了解信息存储的载体,信息存储的步骤,特别是信息存储的技术尤为重要。磁性载体存储技术、光盘存储技术、网络存储技术是目前应用最广、重要性最高的技术,随着信息数量的快速增长以及存储空间有限性之间的矛盾加大,信息存储及保密工作显得更为重要,作为秘书人员,要不断地充实自己的信息专业技术知识,才能更好地做好信息管理工作。



相关知识

1. 信息整理的程序与方法

信息的整理加工,是整个信息工作的核心。信息整理成为信息资料,有如下程序。

(1) 分类。分类是秘书根据一定的要求,按照信息的内容、来源、时间、性质等将信息分门别类,使之条理化。信息分类有如下方法。

① 字母分类法,指按照信息标题、作者、主题、单位等的字母顺序进行分类。此种方法操作简单、不需索引卡片。

② 主题分类法,指按照信息的主题和内容进行分类的方法。其优点是信息按照逻辑顺序排列便于检索。

③ 时间分类法,指将信息按照年月日的自然顺序排列分类的方法,它可以与其他的方法结合运用。

④ 地区分类法,指按照信息形成所涉及的行政区域将信息分类的方法,此种方法便于查找有地区特性的信息。

(2) 筛选。即对收集到的大量信息进行甄别,经过初步分析和研究,淘汰内容贫乏的信息,选出内容新颖、有价值的信息。力求选出的每条信息都符合“实、新、精、准”的要求。信息的筛选可以通过看来源、看标题、看正文等来决定取舍。

(3) 校核。即对经过初步甄别的信息做进一步的校验核实。进行校核的方法有多种,其中最常见的方法有以下三种。

① 分析法，即对原始信息中所表述的事实和叙述方法进行逻辑分析，发现其中的破绽和疑点，从而辨别其真伪。

② 核对法，即依据权威性的信息材料进行对照分析，发现和纠正原始信息中的某些差错。

③ 调查法，即对原始信息中所表达的事物的运动变化情况，通过现场的调查来验证其真实性和准确性。

(4) 加工。加工是更具创造性的整理阶段。加工的范围非常广泛，涉及信息的内容和形式等各个方面。在信息的加工过程中要注意下面几个问题。

① 充实内容。对零碎、肤浅、杂乱而又有价值的信息，要弄清它的性质、范围、意义和发展趋势，充实、丰富它的内容。

② 综合分析。对获得的信息，从整体上进行系统的归纳、分类，做出定性、定量的分析和判断。

③ 提出意见。对经过整理的一些重要信息资料提出相应的处理意见，供领导参考。这是信息整理中的重要一环，也是秘书信息工作与其他部门信息工作的显著区别之一。

④ 修饰润色。对信息材料的语言文字、篇章结构等方面进行认真推敲，反复修改，使之趋于完善。

(5) 编制。编制是对信息进行有序化处理，是信息整理的最后步骤。编制的质量如何，直接影响到信息作用的发挥。信息的编制方法有如下几种。

① 转换法。原始信息资料中若有数据出现，应把不易理解的数据转换成容易理解的数据。

② 对比法。就是用比较的方法强烈地反映出事物变化的特征。对比法有纵向对比和横向对比两种。

③ 图表法。如果原始信息资料中的数据有一定的规律性，就可以将数据制成图表，使人一目了然，既便于传达，也便于利用。

2. 信息存储的步骤与方法

(1) 信息存储的步骤。主要由登记、编码、存放排列、保管等环节组成。

① 登记。信息工作人员（或机构）在获得各种形式和内容的信息资料后，首先要进行登记，以建立存入的信息资料的完整记录。

② 编码。信息资料的具体形成是多种多样的，为了便于管理和利用，特别是为了适应电子计算机处理信息的要求，需要对各类信息资料进行统一编码。信息资料的编码结构一般由字符（可以是字母，也可以是数字）组成基本数码，再由基本数码结合成为组合数据。它应表现出信息资料的组成方式及其相互关系。

小技巧

信息存储的保密技术

在通信技术日益发达的今天,保密工作对于秘书来说显得尤为重要,保密范围包括文件保密、涉外保密、出版保密、计算机设备保密等。就电子文档信息保密而言,有如下方法可以利用。

(1)防泄密滤镜和安全智能卡。防泄密滤镜是暗色的塑料屏幕,可以粘贴在显示屏上,这样只有计算机正前方的人才能看到内容,计算机旁边的人只能看到黑屏;安全智能卡先要进行相应的软件安装,它可以对文件乃至硬盘加密,使用时插入安全智能卡,计算机中的数据才完全对用户开放。

(2)加密软件的使用。如E-diamond加密大师是专为拥有大量商业秘密和个人隐私的用户订制的,可以加密任意的文件和文件夹,并且支持驱动器。采用三种原创加密技术多线程加密,支持三种加密方式:本机加密、移动加密和隐藏加密,具有临时解密、浏览解密的功能,并且它不受系统影响,即使重装、Ghost还原也依然可以照样使用。

(3)Office 2003办公软件自带的加密功能。打开Word文档,选择工具、选项、安全性,或者选择文件、另存为、工具、安全措施选项,分别输入打开和输入文档时的密码,单击确定,文档就需解密打开了。

③ 存放排列。科学地存放排列信息资料,是为了便于查找利用,主要有以下排列方法。

a. 来源排列法。按信息资料来源地区和部门(结合时间顺利)依次排列。这种排列的优点是便于查找信息源,但需较大的存放空间。

b. 内容排列法。任何一件信息资料都有它确定的主要内容,将资料内容进行分类后依次排列,便于查找利用。

c. 形式排列法。信息资料存在的形式多种多样,如图书、期刊、报纸、内部资料、录音带等不同形式分类排列,便于做到存放整齐。

信息资料的排列要按照各单位的具体情况来决定存放方法,无论选用哪一种排列方法,一经确定,就应保持相对稳定,当然也要根据资料情况的变化而改变排列存放的方式。

④ 保管。保管关系到信息的安全与完整,信息保管工作包括信息的防损坏,信息的防泄密、盗窃,信息的定期不定期清理,信息的存储更新。

(2)信息存储的方法。信息存储的载体有纸质载体和磁性载体,磁性载体包括软盘、硬盘、优盘、磁带、光盘(包括一次写入式、可擦式等)、缩微胶卷、缩微胶片等。

① 手工存储。主要是针对纸质载体的存储,其优点是存储设备便宜,阅读方便;缺点是文件夹、文件柜占用空间大,需防虫防火。

② 计算机存储。是将信息资料转换为电子文档的格式，存放于硬盘、软盘等电子介质中，以表格、数据库等形式形成的信息。其优点是信息存储量大，查找迅速，易于编辑；缺点是设备昂贵，要注意磁盘的保护和病毒防护。

③ 缩微胶片存储。通过照相将信息资料保存到胶片上，缩微胶片需要专用阅读机阅读，其优点是存储空间小，存储量大；缺点是胶片质量具有变异性，阅读设备昂贵，需要加标签、索引排序。

(3) 信息存储的注意事项和要求。

① 存储的信息要有价值。应存储那些已经处理，对单位组织的工作具有重要作用或长效作用的有价值的信息。

② 存储的信息要方便利用。存储的目的是为了方便利用。方便利用的核心问题是要方便检索。具体在存储过程中要做到登录准确、分类合理、编码科学、存放有序，这样才能真正达到满足检索要求、实现方便利用的目的。

③ 存储要逐步实现现代化。信息存储应尽可能利用现代化的存储手段，以逐步实现信息存储的现代化。



相关链接

我国的信息立法

信息法体系是指由各种信息法律、法规等构成的规范性文件系统，它是信息法的外在形式结构。从世界范围来看，目前还没有哪个国家已经提出并构建了完善的信息法体系。我国已经建立了一些调整信息活动中社会关系的法律法规，但是，我国的信息法制建设仍然比较落后，无法满足日益深化的信息化建设。总的来说，我国现在的信息立法是国家立法较少，而行业主管部门和地方政府的法规、条例较多；针对某个领域的法律法规多，如对知识产权保护、电子商务法等的研究较多，但总体上对信息活动进行宏观规划和引导的法律、法规少；相关的法律法规尽管为数不少，但还未形成一个完整的信息法体系，对现有法律的修改和扩充的速度也比较缓慢；人们的信息法制观念淡薄、政府行政干预严重等现象是制约我国信息立法步伐的因素。

随着中国的信息产业发展，信息法将发展成为一个独立的法律部门，其学科体系包括信息产权法、信息交易法、信息技术法、信息保护法、信息公开法、信息管理法、信息安全法、信息人才法等部分。我国现已颁布的相关法律有：《中华人民共和国电子签名法》、《全国人民代表大会常务委员会关于维护互联网安全的决定》、《中华人民共和国邮政法》、《国家保密法》，《中华人民共和国个人信息保护法》即将出台，相关的行政法规有《互联网上网服务营业场所管理条例》、《外商投资电信企业管理规定》、《中华人民共和国电信条例》、《互联网信息服务管理办法》、《中华人民共和国无线电管理条例》、《中华人民共和国邮政法实施细则》。



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 秘书的信息整理与存储工作有什么重要意义?
- (2) 信息存储的载体有哪些? 分别论述它们的保存与保密方法。
- (3) 公司经理要求你整理刚刚收集到的几份反映同一问题的信息, 在决定信息取舍时, 你将采用哪些方法?

2. 案例分析

深圳金宏电子有限公司近年来收益每况愈下, 公司经过全面的调查分析, 发现本公司的商业机密泄露是造成公司困境的主要原因, 经理让秘书制定一个公司商业信息保密的具体措施, 秘书小王将拟好的文案交经理审阅, 经理看后, 觉得还可以补充。下面是秘书小王列出的商业信息保密措施:

- (1) 加强门卫制度, 对来访者, 验明身份, 问清来访事由, 不让无关人员特别是竞争对手随便进入公司;
- (2) 加强保密区域的管理。建立内部监控设施、防盗系统, 把涉密人员控制在绝对范围内;
- (3) 加强信息管理。信息是商业秘密的物质载体, 对储存资料、计算机盘片建立管理制度, 专人保管资料, 借用、复制必须登记批准;
- (4) 建立内部保密制度, 并把公司的保密制度写入《员工手册》, 在新员工进入公司时就向其灌输保密观念, 防止无意泄密;
- (5) 订立守密协议。公司与直接涉密人员订立商业秘密守密协议, 按《劳动法》规定, 把脱密期、竞业限止期等条款直接写入守密协议, 依法明确双方的权利和义务。

分析与讨论:

- (1) 你如何帮助小王补充信息的保密措施? 比如对机密数据、重要文件等的保密, 对电磁泄漏、网络安全采取的措施等。
- (2) 如何在企业内加强保密宣传教育, 增强企业员工的保密观念意识?

3. 实务训练

【情景1】 某公司办公室主任让小张将一堆没有整理的资料根据信息分类的要求进行整理, 这些资料有书信、单据、合同、广告稿、新闻稿、建议书、信函、文件、调查记录、报刊文章等, 小张进行分类时, 按主题分成两大类。假如你是小张, 请模拟其工作过程将上述资料准确分类。

【情景 2】 这是行政经理张明写给钟秘书的一张便条，如果你是钟苗，将如何完成该任务？

便 条

钟苗：

公司刚刚招聘两位秘书，将安排她们专门负责公司内外的信息工作。请你今日下午三点在二楼小会议室，向她们介绍一下信息整理与存储工作中应当注意的问题以及信息分类和存储的常用方法。并将将介绍内容以讲稿形式送交我一份。

谢谢。

行政经理 张明

××年×月×日

实训说明：

(1) 本部分实训可在实训课堂和理论课上交叉进行，要营造一个真实的办公环境。课前准备相关的信息材料。

(2) 以任务文本的形式上交作业，老师进行集中评议。

第 4 单元

信息的开发与利用工作



情景案例

宏利公司总经理肖强近日心里颇不平静，来宏利公司做总经理 3 年了，企业在他的带领下成了本市名副其实的企业领头羊，公司的发展让他感到欣慰。但最近的一件事情却让他如梗在喉——公司的一个大客户因为发送货物周转时间过长，延误了交货期而承担了巨额的违约金，该客户找到宏利公司理论，虽然公司给予了耐心的解释，但该客户仍然表示以后不再通过宏利公司周转业务，而转向 80 公里外另一家公司。损失一个客户固然可以通过其他途径弥补，但是如果引起多米诺骨牌效应，那后果就不堪设想了。肖强进行了原因调查：宏利公司的主要竞争对手——万和公司最近进行了信息系统集成改造，大大加快了货物的周转速度，为客户赢得了宝贵的时间，许多企业都表示如果宏利公司不能提供同样的服务，他们将成为万和公司的客户。为解决这件事情，他今天召集公司行政助理和电脑专家来共同商量一个对策……



项目任务

如果你是宏利公司行政助理，为帮助公司走出困境，对于公司即将进行的信息系统的开发以及信息的利用工作你将会提出哪些有益的建议？



任务分析

宏利公司因为没有重视信息系统的建设管理而造成了巨大的损失，而它的竞争对手因对信息系统的集成改造而赢得了大量的顾客，由此可见，信息系统的开发是实现信息资源价值和提升其价值的重要环节，每一个企业都应该注重信息系统的开发建设。

广义的信息系统包括专业信息机构以及计算机信息系统。专业的信息机构开发与建设主要通过优化机构设置、人员组织、管理制度、加强培训等手段提高系统反应速度和管理水平，从而提高信息产品的质量。计算机系统则是以计算机为基础平台的软件和硬件相结合的系统，分为作业支持系统和管理支持系统两大类，宏利公司如果要进行信息系统的开发，相关人员特别是秘书就要掌握二者相关的管理知识和信息技术。

信息利用是信息工作的核心阶段，也是终极目的。如果信息得不到利用或者利用价值较低，那么围绕信息的一切工作都毫无意义或事倍功半。在秘书工作中，信息利用最重要的是将有价值的信息汇报、递送给有关领导和有关管理部门。领导和有关部门利用秘书提供的信息辅助决策，或者参考制定政策，或者了解掌握基层情况。信息利用还包括采取恰当的传输形式，及时发布、传播给有关组织和人员加以利用，采取恰当的存储形保存，形成信息中心、信息库，供有关组织和人员浏览查阅。无论信息起到什么作用，只要对领导和有关部门“有用”，秘书的信息工作就有意义。这一阶段对秘书的要求是注意对信息的综合利用，秘书要学会对多种信息的综合处理，提炼出“高层次信息”。



相关知识

信息资源开发，是指对信息进行挖掘、分析、概括和加工以获得新的高层次的信息。它是使信息增值的关键环节。秘书应结合本部门关注的最重要的问题收集信息，并对收集到的信息进行“去粗取精、去伪存真”的整理，凸显其关键价值。有效的信息开发能够提高企业的核心竞争力，有利于领导进行科学的决策，从而提高工作效率。

1. 信息开发的类型

根据不同的分类标准可以将信息开发分为多种类型。

(1) 按开发所需时间的长短，可分为长期信息开发和短期信息开发；

- (2) 按信息开发对象的形式不同可以分为网络信息开发、文献信息开发等；
- (3) 根据对信息资源的加工深度与层次，信息开发可以分为一次信息开发、二次信息开发、三次信息开发。
- 一次信息即原始的信息，如企业技术文献、信件等，其主要形式有剪报、外文编译等；二次信息是对一次信息加工整理后形成的新的文献，主要形式有目录、索引、文摘等；三次信息是在一、二次信息开发的基础上综合概括形成的深层次信息，主要形式有简讯、综述、调查报告等。

2. 信息开发的形式

信息开发的形式主要有剪报、索引、目录编制、文摘、信息资料册、简讯、调研报告等。信息开发的形式如表 7.3 所示。

表 7.3 信息开发形式一览表

开发形式	特 性	优 缺 点
剪报	是根据不同的时间周期和选题对有用的报刊信息进行组合、编辑，将报刊资料专题化、集中化的信息产品	优点是信息成本低、信息量大、使用方便；缺点是信息零散、缺乏时效性
索引	是将文献中具有检索意义的事项（人名、地名、词语、概念或其他）按照一定方式有序编排起来，以供检索	属于二次信息开发，优点是查找迅速，编制简便；缺点是创建和维护索引要耗费时间
目录编制	指将一系列相关文献，按照一定次序编排而成的揭示与报道文献的工具。根据需要可以编制分类目录、专题目录、行业目录、产品目录等	属于二次信息开发，优点是信息量大，便于查阅；缺点是需另外查找原始信息
文摘	是对信息摘要其重要内容以便全面展示信息的方法，分为指示性文摘与报道性文摘	优点是短小精要，内容客观陈述，不加评论和补充注释；缺点是不够具体
信息资料册	包括产品资料信息、供应商资料信息、产品销售信息、求购信息等，通过它可以对有关行业、产品历史与现状有所了解	优点是可以对相关行业历史、现状有所了解；缺点是信息零散，易失效
简讯	是一种用最简洁最概括的言语报道最新动态信息的三次信息产品。简讯要求文字精炼、篇幅宜短	优点是篇幅精短、报道快捷，信息有较大的宽度；缺点是信息易失效
调研报告	是在实地考察的基础上经分析研究得出的能真实反映有关信息事件本质特征的信息产品	属于三次信息开发，优点是综合性大；缺点是不够具体

3. 信息开发方法

- (1) 汇集法。即围绕一定的主题和时间段，把一定范围的相关资料汇集在一起，以全面反映一个地区或者一个部门的基本情况，适用于信息资料多、反映面宽的情况。
- (2) 归纳法。是将反映某一主题的信息资料集中在一起，加以系统的分析综合，完整地

反映某一方面的工作动态。归纳法要求逻辑性强、分类合理、综合准确、防止信息归纳产生的变异。

(3) 纵深法。即从纵的方面按原始信息资料提供的资源层层深入剖析,接近主题,或者按某一活动时间顺序或事件发展的历史进程深入进去弄清事情前因后果,揭示事物的发展特征。

(4) 浓缩法。即通过压缩信息资料文字达到凝练主题、简洁行文的目的。使用浓缩法首先要注意提炼主题,即一篇信息资料只阐明一个观点;其次要精简结构,压缩段落层次,去除多余的过渡照应;最后要凝练语言,用简明扼要的语言表达含义。

(5) 图表法。将数据信息制成图表的形式,这种形式使数据一目了然,便于阅读和传递,也便于利用。

(6) 对比法。即将信息数据进行横的和纵的比较,突出反映事物发展变化的特征,横的比较是将事物与同类事物某一阶段发展状况进行比较,纵的比较就是对事物的历史进程进行今昔对比。

小技法

我国企业需要哪些信息

企业的信息机构包括:信息中心、图书资料室、企业档案室等,另外,企业中还有一些组织机构也兼有信息资源管理的重要任务,如:计划统计部门、产品技术的研究与开发部门、市场营销部门、生产与物资部门、标准化与质量管理部门、人力资源管理部门、项目管理部门、政策研究与法律咨询部门等。目前我国企业所需要的信息主要有以下方面的内容:① 新科技新工艺;② 新产品开发;③ 市场信息;④ 技术及设备引进;⑤ 经营管理;⑥ 企业改进和建设信息;⑦ 政策法规;⑧ 对外贸易;⑨ 同行信息;⑩ 金融信息;⑪ 安全环保等。

4. 信息利用途径

信息利用是信息资源开发的归宿和落脚点,不能有效利用信息,所有的开发工作都是无用功。有效的信息服务能为企业预测和决策提供科学依据,提高企业的创新能力,提高企业的工作效率,并增强企业的灵活性和适应性。

信息利用具有时效性、准确性、多样性、实效性等特点,信息利用服务途径有以下几种:

(1) 信息检索服务。在不改变信息资源形态的情况下,有选择地为信息利用者提供信息服务,其信息一般通过索引、目录、计算机数据库系统提供或者信息复制品的方式提供。信息利用中可以使用跟踪卡、文档日志等记录信息借阅情况,便于其他利用者知道信息去向。跟踪卡如表7.4所示。

表 7.4 跟踪卡

借出日期	借阅人	信息标题	部 门	归还日期	签 名

(2) 信息加工服务。根据信息利用者的需求，对信息内容进行分析研究，整理筛选，编辑加工后提供给利用者。加工后的信息具有综合性、预见性等特点。

(3) 专题、查询利用服务。是针对单位、领导或其他部门提出的特定查询主题和内容提供的信息服务。在日常工作中，秘书常常要为上司、企业内部机构查询报刊文献，核实具体数据，要解答这些问题，秘书必须有足够的信息资料储备和积累。

(4) 信息咨询服务。是以新的信息形态提供的信息服务，其表现形式有：书目服务、报刊杂志索引服务、统计资料咨询服务等。

(5) 网络信息服务。是在现代信息技术基础上以数据信息开发为对象的服务，其表现形式有：远程数据库检索，电子函件，用户 BBS 论坛联机目录查询服务等。

在信息利用服务中要注意信息的安全保密以及信息载体的保护工作，电子文档要设置密码，存储设备要安装杀毒软件和加密软件。此外，信息产权是个人与组织关于信息劳动成果的所有权标志。信息利用服务要遵守知识产权保护法、版权法、数据保护法等，保障个人的信息知识产权，在法律保护和条件许可的情况下最大限度地实现信息共享。



相关链接

经济信息资源的获取

- 1. 虚拟图书馆：如中国国家图书馆（www.nlcgov.cn），WWW 虚拟图书馆（vlib.org），美国国会图书馆（www.loc.gov）等。
- 2. 经济类报刊：美国《商业周刊》（www.business.com），《华尔街报》（www.wsj.com），《市场观察》（<http://cbs.marketwatch.com>），《福布斯》（www.forbes.com）等。
- 3. 经济信息网站：SF Gate 商务和金融（www.sfgate.com/business），D&B 百万企业数据库（www.dnbmdd.com/mddi），中国经济信息网（www.cei.gov.cn），中国财经网（www.fec.com.cn），中国国家企业网（www.chinabbc.com），中华商务网（www.ccmnet.com）等。



实践训练

1. 课堂讨论

(1) 企业中有哪些组织机构也兼有重要的信息资源管理任务？

(2) 作为涉外秘书, 开发国外的经济信息有哪些途径?

(3) 20 世纪 60 年代, 上海市某保温瓶厂开始研究硅镍保温技术, 直到 20 世纪 70 年代中期, 该厂从海外某杂志上偶然发现这种技术早在 20 世纪 50 年代就已经在美国成功使用, 这意味着该厂历时十余年、耗资几十万元的这项研究工作是在开发国外落后的工业技术, 没有什么意义和价值。请结合秘书信息工作的基本要求, 谈谈上海某保温瓶厂的信息开发工作存在哪些不足?

(4) 假如你是某保险公司办公室秘书, 当中国人民银行关于降低存款利率的信息发布后, 公司领导决定利用这个时机使各分公司扩大业务, 请你从信息工作的角度谈谈应该做哪些工作?

2. 案例分析

深圳环球化工有限公司是以生产医用化学品为主的多元化企业, 在激烈的市场竞争中, 化工企业面临对信息化和电子商务的迫切需求, 公司决定努力开发网络信息资源。秘书王强建议公司使用化工网站数据, 经理采纳了他的意见, 公司于 2006 年加入了中国化工网。网站提供的化工信息服务、化工搜索服务、电子商务服务有效地整合了企业及行业的信息资源, 大大提高了化工人员获取化工信息的效率。中国化工网站拥有很大的专业化工客户和产品数据量, 在专业化工领域形成了一个巨大的商贸平台, 为化工企业的交流搭建了一座桥梁。它简单的界面也让使用变得非常方便。同时 chemindex 的推出改革了原搜索引擎综合性的网络现状, 使专业搜索引擎在化工领域实现了很好的模式, 可以通过产品名称和 CAS 号进行检索, 检索结果精确匹配, 真正体现了专业化。

讨论与分析:

(1) 公司信息开发有哪些具体的方法与途径?

(2) 如何使用中国化工网搜索产品报价?

3. 实务训练

潘先生是上海一家纺织品贸易公司的行政助理, 为了让公司的业务员保持与市场信息的同步更新, 公司为每一名业务员都配备了具备无线上网功能的笔记本电脑, 以便员工能第一时间掌握市场价格、供求关系等变化情况。但是, 运行一段时间后, 潘先生却发现业务员陷入了资讯的海洋, 平均每个员工每天花在搜集信息上的时间就超过了 2 个小时, 最重要的是由于搜集的信息相差不大, 重复搜索现象普遍存在。在信息搜索的同时, 不少员工在网上游戏、聊天, 浪费了宝贵的时间。

假如你是潘先生, 应该如何采取措施解决公司信息开发这一难题? 请制定一个改革方案。

知识小结

在 21 世纪，秘书的信息工作日益显示出它的重要性。办公室秘书应培养并逐步具备良好的信息意识，掌握信息工作中收集、整理、存储以及开发利用的操作规范和要求，具备在具体办公环境下的信息工作能力，关注层出不穷的新技术、新设备，为快捷、周到的信息服务提前做好知识和技术上的准备，学会开发新的信息资源，及时、准确、全面地获取所需要的信息，为领导的决策提供服务。

模块8

沟通与协调工作

学习目标

知识点:

- 了解沟通与协调的概念和基本原则
- 熟悉沟通与协调的基本步骤和方法

能力点:

- 掌握沟通与协调的基本技巧
- 能在学习与工作中较好地同他人进行沟通
- 具备相应的协调能力，能较好地处理生活与工作中的矛盾与冲突

素质点:

- 培养忠于职守、团结进取的职业道德素养
 - 培养并逐步具备管理者应有的宏观视野和全局意识
 - 学会尊重他人，逐步建立良好的人际关系
-

第1单元

沟通的内容



情景案例

宏利公司的女秘书刘红，前后已换了五个工作。她有一个缺点：一换工作就不再与原来的同事联系了。有一次，她现在的老板知道她曾在一家投资公司工作过，就希望她能找以前的老板谈谈。因为公司正和她以前的老板谈一笔投资，而且她现在的老板很看重这事。老板还承诺，如果她把这事促成了，会给她奖励、加薪、提职什么的。为不扫老板的兴，也为能保住自己的饭碗，她就临时答应下来。后来，她试着去努力了，可由于已有两年没联系，以前很多同事都辞职了，听说公司地址也换了地方，联系未果。她最后不得已告诉了老板实话，结果老板说：“你这么不会来事，怎么还做文秘？”和老板搞成这样，她又琢磨着想辞职了。



项目任务

如果你是宏利公司秘书刘红的同事吴秘书，针对刘红的频繁跳槽和“不会来事”，你该对她提出哪些富有指导性的建议？



任务分析

通过这件事，刘秘书应该明白现在社会维系人际关系的重要性。可以设想，如果她能帮老板用合理的方式争取到这笔投资，她的事业就会一片开阔。可因为她自己不喜欢与原来的同事保持联系，路就越走越窄。其实，人际关系就是一种生产力，如果你身边有一群愿意帮你的朋友，那就是你的财富，你的事业或职业就可能出现新的转机，尤其是在最关键的时刻，或许因为朋友的一句话，你就会有更好的工作。

所以，建议她从现在起，首先应该主动和一些同事开始建立联系，可以从她以前业务关系最直接的同事开始，甚至从她的老板开始。联系的形式不见得要多隆重，比如可和以前的同事分享自己高兴的事，应当注意，千万不要以为自己高兴的事情与别人无关，其实，人与人之间关系的增进就是这样开始的，把高兴的事与别人分享，慢慢地你们就会成为朋友。另外，过年、过节发个短信送个祝福，这都是很好的维系人际关系的方式。

最后请千万记住，不要有事需要用人，才想起和同事、朋友联系，这是人际关系交往中最忌讳的。



相关知识

沟通是一种信息交换的过程，是人们为了达到既定目标，通过语言、书信、信号、电讯等方式传达思想或交换情报的过程。

1. 人际沟通的实质

人际沟通的外观是一种人与人之间信息的传递，人们通过口头语言、书面语言以及肢体语言来传递各种信息。实际上，人际沟通是人与人之间的意识交流与情感沟通。成功的人际沟通有以下几个基本要素：空间距离接近，情感吸引，需求一致，特征相近和意识交流等。如亲戚、同学、朋友就很容易拉近双方的空间距离，同种运动的爱好者就有较多的共同语言，但在这几个要素中，情感吸引和意识交流才是最基本的要素。在人际交流中，它的载体有很多，最常用的、也是效果最好的，无疑就是语言了。

2. 沟通的过程

沟通前必须存在一个意图，即要被传递的信息。它在信息源（发送者）与接受者之间传递。信息首先被转化成信号形式，然后通过媒介物传送至接受者，接受者收到信号后，再进行反馈，这样才算完成一个信息的传递。

现在结合沟通过程中的八个要素——信息源、信息、编码、通道、解码、接受者、反馈、干扰因素，来看管理中的沟通情况。沟通过程结构如图 8.1 所示。

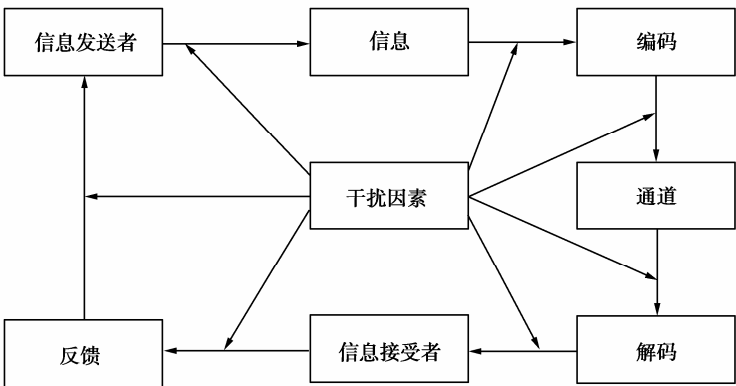


图 8.1 沟通过程结构图

从上面的沟通图示可以清楚地看到，沟通是一个完整的双向过程。在发送、接收和反馈的过程中，沟通者时时需要注意的是：怎样做才能达到最好的沟通效果。

沟通过程的每一要素都很重要，只要有一个要素出现问题，沟通信息的效果就大打折扣。现实中常常会因沟通要素的质量不高、沟通工具的运用不当、沟通方式的选择不当、沟通渠道的状况不良而影响沟通的效果。

小技法

沟通过程操作步骤

- 1. 发送者向接受者讲话或以其他方式发出信息。
- 2. 发送者同时会细心观察接受者的表情、姿势和其他动作，以判断其理解程度。
- 3. 接受者除了注意接受对方语言信息外，还必须注意其表情、姿势和其他动作，以便接受完整的信息。
- 4. 接受者向发送者表达自己的理解程度。
- 5. 如果接受者还不能完全理解，发送者应该重申刚刚沟通过的内容。
- 6. 如果接受者已经理解，发送者就可以继续刚才的话题，或转换话题，或终止沟通。

3. 沟通的类型

(1) 单向沟通与双向沟通。单向沟通是一方发送信息，另一方接受信息而不再向发送者反馈信息。双向沟通是沟通双方互相传递信息，其发出与接收的地位不断交换，双方多次重复交流。单向沟通与双向沟通的比较如表 8.1 所示。

表 8.1 单向沟通与双向沟通的比较

沟通形式	优 点	缺 点
单向沟通	需要的时间少、速度快、秩序好，对于需要迅速传递的信息效果好，沟通中不易受干扰	无反馈，准确性较差，对接收者的理解能力要求较高，接受者易产生挫折、埋怨和抗拒心理
双向沟通	对于需要准确传递的信息效果好，接受者理解发送者意图的准确程度高，气氛活跃，有反馈，利于人际关系的培养	需要的时间较多，速度慢，沟通中噪声较多，发送者心理压力较大

(2) 横向沟通与纵向沟通。横向沟通指组织中各平行或同一层次的机构之间的信息沟通。纵向沟通又分为下行沟通与上行沟通。下行沟通是组织中上级对下级的信息沟通，上行沟通是指下级向上级汇报工作，提出意见、建议、要求等。横向沟通与纵向沟通的比较如表 8.2 所示。

表 8.2 横向沟通与纵向沟通的比较

沟通方式	优 点	缺 点
横向沟通	可以加强各部门的联系、协调与团结，减少他们之间的矛盾、冲突，可以使办事程序、手续简化，节省时间，提高工作效率	人为地加大了部门负责人的工作量，也可能成为职工发牢骚、传播小道消息的一条途径，产生涣散团体士气的消极影响
纵向沟通	有助于统一思想认识，步调一致，协调行动	逐级传递，容易出现搁置、误解、失真、歪曲等现象，其结果可能导致接收者向错误的目标行动

（3）正式沟通与非正式沟通。正式沟通是通过组织明文规定的渠道进行信息传递和交流。如组织与组织间的公函往来、组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换等。非正式沟通指的是正式沟通渠道之外的信息交流和传递，它不受组织监督，自由选择沟通渠道。如组织内员工之间私下交换意见，议论某人某事等。

正式沟通与非正式沟通的比较如表 8.3 所示。

表 8.3 正式沟通与非正式沟通的比较

沟通方式	优 点	缺 点
正式沟通	沟通效果好，比较严肃、慎重，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性	依靠组织层层传递，较刻板，沟通速度慢，存在信息失真和扭曲的可能
非正式沟通	沟通形式灵活多样，直接明了，沟通速度快，效率较高，容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕消息”，可以满足组织成员的心理需要	难控制，传递的信息不确切，容易失真，可能导致小集团、小圈子产生，影响组织的凝聚力和稳定性

（4）书面沟通与口语沟通。书面沟通是指通过书面形式所进行的信息传递和交流，包括公文签呈、备忘录、意见书、通知书、电子邮件、传真及信函等。口语沟通是指口头汇报、会谈、讨论、演说、采访以及通过电话、广播进行联系等。两者的比较如表 8.4 所示。

表 8.4 不同语言形式沟通的比较

沟通方式	举 例	优 点	缺 点
口头语言	交谈、讲座、讨论会、电话	传递反馈快、信息量大、弹性大、亲切、双向、效果好	不易保存，事后难查证，传递层次愈多则信息失真愈严重

续表

沟通方式	举 例	优 点	缺 点
书面语言	报告、备忘录、信函、文件、内部期刊、布告等	正规、准确、权威、持久有形可核实，易于远距离传递，易于储存	效率低，费用较高，缺乏反馈，保密性差
非语言	声、光信号、体态、语调	内涵丰富、含义隐含灵活、信息意义十分明确	传递距离有限、界限含糊，只可意会，不可言传
电子媒介 (书面语言)	传真、电子邮件、电子会议	快速传递、容量大、距离远，可同时传递到多人	单向传递，电子邮件可交流但看不到表情，不能满足人们归属的需要



相关链接

沟通的障碍

1. 主观障碍

- (1) 个人的性格、气质、态度、情绪、见解等的差别，使信息在沟通过程中受个人的主观心理因素的制约。
- (2) 在信息沟通中，如果双方在经验水平和知识结构上差距过大，就会产生沟通的障碍。
- (3) 信息沟通往往是依据组织系统分层次逐级传递的。然而，在按层次传达同一条信息时，往往会受到个人的记忆、思维能力的影 响，从而降低信息沟通的效率。
- (4) 对信息的态度不同，会使有些组织成员和管理者忽视对自己不重要的信息，不关心组织目标、管理决策等信息，而只重视和关心与他们物质利益有关的信息，使沟通发生障碍。
- (5) 管理人员和下级之间相互不信任。这主要是由于管理人员考虑不周，伤害了下属的自尊心，或决策错误所造成，而相互不信任又会影响沟通的顺利进行。
- (6) 下级人员的畏惧感也会造成障碍。这主要是由于管理人员管理严格，咄咄逼人和下级人员本身的素质所决定。

2. 客观障碍

- (1) 信息的发送者和接收者如果空间距离太远、接触机会少，就会造成沟通障碍。社会文化背景不同，种族不同而形成的社会距离也会影响信息沟通。
- (2) 组织机构过于庞大，中间层次太多，信息从最高决策层到下级基层单位容易产生失真，而且还会浪费时间，影响其及时性。这是由于组织机构所造成的障碍。

3. 沟通联络方式的障碍

- (1) 语言系统所造成的障碍。
- (2) 沟通方式选择不当，原则、方法使用不灵活所造成的障碍。

人类社会只要存在着信息的沟通，也就必然存在沟通的障碍。我们必须正视这些障碍，

采取一切可能的方法消除这些障碍，为有效地信息沟通创造条件。



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 人际沟通的实质是什么？
- (2) 沟通的要素有哪些？
- (3) 横向沟通与纵向沟通有哪些优缺点？
- (4) 沟通中的主客观障碍有哪些？

2. 案例分析

认真阅读“情景案例”

分析与讨论：

- (1) 宏利公司秘书刘红存在哪些沟通的障碍？
- (2) 她在以后的人际沟通中应如何改进？

3. 实务训练

实训背景：

王秘书是一个相当有才能的人，办文、办会、办事样样精通，大家都说总经理得了一个大宝。总经理亦非常能干，他对下属要求非常高，平时不怎么相信部属，凡事都喜欢过问，如有不顺心，则会横加指责。如果你是王秘书，应该怎么来处理这种关系？

实训说明：

- (1) 角色扮演分工及模拟（全班分成 4 组）：甲同学饰王秘书，乙同学饰总经理，其余学生留心观看，准备发言。
- (2) 每组推荐一个中心发言人，归纳出同学的发言。
- (3) 组中心发言人在全班发言。
- (4) 教师总结。

第2单元

沟通的策略与方法



情景案例

2006年4月7日晚，EMC大中华区总裁陆纯初回办公室取东西，到门口才发现自己没带钥匙。此时他的私人秘书瑞贝卡已经下班。陆试图联系她，未果。数小时后，陆纯初还是难抑怒火，于是在凌晨1时13分通过内部电子邮件系统给瑞贝卡发了一封措辞严厉且语气生硬的“谴责信”。

陆纯初在这封邮件中说，“我曾告诉过你，想东西、做事情不要想当然！结果今天晚上你就把我锁在门外，我要取的东西都还在办公室里。问题在于你自以为是地认为我随身带了钥匙。从现在起，无论是午餐时段还是晚上下班后，你要跟你服务的每一名经理都确认无事后才能离开办公室，明白了吗？”陆在发送这封邮件的时候，同时传给了公司几位高管。

面对大中华区总裁的责备，在收到陆纯初的邮件的两天后，瑞贝卡在回复的邮件中写道：首先，我做这件事是完全正确的，我锁门是从安全角度上考虑的，北京这里不是没有丢过东西，一旦丢了东西，我无法承担这个责任。

其次，你自己有钥匙，你自己忘了带，还要说别人不对。造成这件事的主要原因都是你自己，请不要把自己的错误转移到别人的身上。

第三，你无权干涉和控制我的私人时间，我一天就8小时工作时间，请你记住中午和晚上下班的时间都是我的私人时间。

第四，从到EMC的第一天到现在为止，我工作尽职尽责，也加过很多次的班，我也没有任何怨言，但是如果你们要求我加班是为了工作以外的事情，我无法做到。

第五，虽然咱们是上下级的关系，也请你注重一下你说话的语气，这是做人最基本的礼貌问题。

第六，我要在这强调一下，我并没有猜想或者假定什么，因为我没有这个时间也没有这个必要。

这是发生在8小时外的一个偶然插曲，由于当事人的不冷静，偶然插曲升级为2006年度网络热门事件，瑞贝卡也被网友戏称为史上最“牛”的女秘书。



项目任务

从秘书的角度出发，你是如何看待这个事件的？赞成还是反对？瑞贝卡的行为对职业秘书有什么样的启示？



任务分析

这种事情在企业已经不新鲜了，因为总有员工在抱怨企业对自己不好，这主要是因为员工认为自己的投入与回报不成比例造成的，也是老板和员工彼此期望值不同造成的。瑞贝卡事件发生后，网上对此事件的评论可谓“仁者见仁，智者见智”。抛开情绪性、发泄性的评论，不少人将这起事件理解为中西文化的冲突，或者是陆总裁和瑞贝卡之间的个人恩怨。从个人情感角度来看，瑞贝卡维护了自己的权益，但是从职业化角度来看，她处理此事的做法确实有不妥之处，作为秘书，她确实需要学会如何同老板进行沟通。

首先，要站在对方角度，进行“换位思考”。组织是刚性制度与柔性文化融合的产物，在职场讲制度的同时也必定带有一定的情理性。陆纯初斥责瑞贝卡的几条从制度上讲可以说得过去，但情理上让她难以接受，而之前从她加班的描述来看她曾是尽到职责的。双方都在气头上不冷静的情况下对事情做出回应，忘记对事不对人的原则，矛头直指对方进行攻击，在瑞贝卡来看陆的批评有添枝加叶、借题发挥的意思，一点面子不留的批评不但不能解决问题，还会激起对方情绪上产生对立。其实，站在对方的角度考虑，瑞贝卡应该认识到，老板只是在火头上，此时的斤斤计较只能是火上浇油，使冲突加剧。

其次，作为秘书来讲，不妨采取“冷处理”的方式。在对方处于消极情绪状态时暂且回避，等对方气小了或气消了再做解释或回应。也许错误的原因并不在你，但你的宽容恰恰是度量的表现而非代表软弱。

最后，秘书应把准自己的角色定位。瑞贝卡在回复 EMC 大中华区总裁的信中提出了六点抗议，其中一条是：“你无权干涉和控制我的私人时间，我一天就 8 个小时工作时间，请记住中午和晚上下班时间就是我的私人时间。”这句话的意思就是：8 小时内（职场内）我是你的秘书，8 小时外（职场外）我不再是你的秘书了，请别打搅我！从职业角度来看，瑞贝卡给自己的定位不够准确。秘书是一种特殊的职业，其工作时间不像其他职业那样 8 小时内外泾渭分明，职场外的时间常常是职场内时间的自然延伸。



相关知识

要克服沟通的障碍，实现有效的沟通，办公室秘书一方面要明确沟通的原则，灵活运用沟通的方法；另一方面还需要不断提高沟通的技巧。

1. 沟通的原则

(1) 主动性原则。不管秘书的性格是内向还是外向，在工作中，时常注意沟通总比不沟通要好。虽然不同文化的公司在沟通上的风格可能有所不同，但性格外向、善于与他人交流的员工总是更受欢迎。职场秘书要利用一切机会与领导、同事交流，在合适的时机说出自己的观点和想法。要经常主动跟人沟通，而不是等出问题或者需要帮助时才跟人沟通。

(2) 准确性原则。沟通的目的是使接收者能够明确发送者发出的信息。发送者应正确使用语言文字，用接收者容易理解的方式表达信息，做到准确、简洁、条理清楚。接收者则要集中注意力，认真感知。同时，还应缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的双向沟通。

(3) 及时性原则。信息沟通要及时，这样可以使单位组织新近制定的政策、目标、资源配备等情况尽快得到各级人员的理解和支持，同时管理者可随时掌握各方的思想和意愿，提高管理水平。

(4) 立场性原则。沟通要讲究立场，比如职场秘书新人要充分意识到自己是团队中的后来者，也是资历最浅的新手，领导和同事都是你在职场上的前辈。在这种情况下，新人在表达自己的想法时，应该尽量采用低调、迂回的方式。特别是当观点与其他同事有冲突时，要充分尊重他人的意见。同时，表达自己的观点时也不要过于强调自我，应该更多地站在对方的立场考虑问题。

(5) 适应性原则。不同的企业文化、不同的管理制度、不同的业务部门，沟通风格都会有所不同。一家欧美的IT公司，跟生产重型机械的日本企业员工的沟通风格肯定大相径庭。再如，HR部门的沟通方式与工程现场的沟通方式也会不同。秘书要注意观察团队中同事间的沟通风格，注意留心大家表达观点的方式。

2. 沟通的技巧

(1) 善于提出问题。在沟通过程中，提问可以帮助秘书不断地获得所需的知识和信息，针对提问的目的和对方的特点，恰当地运用不同类型的问题。

(2) 主动倾听意见。很多人把听和倾听混为一谈，认为倾听是每个人理所当然具备的天生的能力。但是，听是被动的，而倾听是主动地听取意见和了解对方话语中的含义。

(3) 从容控制气氛。安全而和谐的气氛，能使对方更愿意沟通，如果沟通双方彼此猜忌、批评或恶意中伤，将使气氛紧张、冲突，加速彼此心理设防，使沟通中断或无效。

(4) 运用推动技巧。推动技巧是用来影响他人的行为，使谈话逐渐符合自我的议题。运用推动技巧的关键在于以明白、具体、积极的态度，让对方在毫无怀疑的情况下接受你的意见，并觉得受到激励，想完成工作。

(5) 把握沟通时机。日本知名职场顾问、人力战略研究所董事长桑原晃弥认为，沟通的方式有很多种，称赞、斥责、道歉等都是。但桑原强调，沟通只要错过“时机”，就毫无意义，有时候还会产生反效果。所以传达心意，重要的是不可弄错时机。

3. 提高沟通技能的途径

(1) 在信息发出者方面, 要努力提高思想、文化、业务技能水平, 提高心理素质和表达能力, 以便将自己的思想、观点、感情、态度及掌握的信息, 准确、完整地传递给对方。为此, 首先要克服沟通中的语言障碍、角色障碍和心理障碍。

(2) 在信息接受者方面, 要提高理解能力、感知能力和矫正不健全的个性。有些人为了讨好上级领导而弄虚作假、大吹牛皮, 或在传达上级指示时, 把秘书的主观意向掺杂进去, 导致信息失真。作为领导者, 要有能力辨析信息的真假及其主次轻重。另外, 领导者不能好大喜功, 只听好话, 反感逆耳之言, 以免下级产生畏惧心理, 报喜不报忧, 掩盖事实真相, 造成闭目塞听。作为下属, 更应当在平时不断磨炼和提升自己倾听的能力。

(3) 选择适当的沟通类型和方式。根据信息的内容、接收对象的特点、传递的目的和具体的场合、条件而选择适当的沟通类型和方式, 是提高沟通效果的有效途径。例如, 要了解对方的反馈信息, 最好选择口头沟通的交谈方式, 以充分听取对方的意见; 如果向很多人传递重要信息, 最好选择发通知的方式。



相关链接

沟通中不同类型的提问

1. 封闭型问题

封闭型问题是指在特定领域内得出特定答案(如“是”或“否”)的问题, 它可以使发问者获得特定的信息。封闭型问题通常用于查问或确认某些事实, 以及对话内容不很复杂, 只需要简单回答的情况。例如: “您希望我们几点交货?”, “您的代理人是谁?”等。

2. 开放型问题

开放型问题是指能让对方充分发表自己的看法、阐述自己的意见及陈述某些事实现状的问题, 它可以使发问者得到广泛的信息。开放型问题适用于向对方了解详细、具体、全面的信息。这类问题通常在问题涉及多个方面或者有多种解决方案等较为复杂的情况中使用。例如: “请谈谈你对这个方案的具体看法。”, “你为什么这样想?”

3. 诱导型问题

诱导型问题是指对答案具有强烈暗示性的问题, 它几乎使对方毫无选择地按发问者所设计的答案作答。采用诱导型问题是为了让对方对提出的问题持肯定、支持的态度, 对问题做出提问者期望的回答。例如: “这样的报价, 对我我都有利, 是不是?”

4. 假设型问题

假设型问题是指为对方假设某种相应的情境并提出问题, 让对方自由发表自己的观点, 它有助于鼓励对方评价、分析、推断或表达其感受。假设型问题就是让对方想象在你假设的情况下他会怎样做, 这在一定程度上可以引导对方思考更进一步的问题, 或按照提问者的期

望做出决定。例如：“假设我与你一起处理这位客户的投诉，你认为我可以做哪些事情？”



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 沟通的原则有哪些？
- (2) 听和倾听是一回事吗？有什么不同？
- (3) 提高沟通技能的途径有哪些？

2. 案例分析

认真阅读“情景案例”

分析与讨论：

- (1) 你对秘书瑞贝卡的沟通行为有何看法？
- (2) 通过这个网络热门事件你得到了什么样的启示？

3. 实务训练

实训背景：

（人物：CATCH 空调公司总经理秘书小周、蜀都大厦场地负责人杨艳）

时值“五一”劳动节，这7天的长假，对于全国人民来说是休闲、旅游的好时机，而对各生产厂家来说，却是一次难得的产品促销与宣传的好时机。因此各生产厂家都在计划着如何在人气最旺的商场或闹市区对市民进行“面对面”的宣传与促销。鉴于各品牌空调厂家都准备在此期间做宣传，CATCH 空调公司也不甘落后，准备在此时期推出全新的 CATCH “自然风”空调系列产品。为了让此次促销宣传活动取得良好的效果，公司领导决定把此次活动的地点定在人流量相当大的蜀都大厦的右侧门口。场地租用事宜由周秘书负责。然而，周秘书由于一时疏忽，没有提前去联系，以至到4月下旬再去与大厦负责人商谈时却被告知另一家空调公司已预订了那块场地。此时，周秘书该怎么办？

实训说明：

(1) 角色扮演分工及模拟（全班分成4组）：甲同学饰周秘书，乙同学饰蜀都大厦场地负责人杨艳，其余学生留心观看，准备发言。

(2) 每组推荐一个中心发言人，归纳出同学的发言（讨论 20 分钟），每组中心发言人在全班发言（班级发言 10 分钟）。

(3) 教师总结。

第 3 单元

协调的内容



情景案例

宏利公司秘书刘子扬，因为刚刚到单位工作就比较出色，深得领导的赞赏，许多重要的活动都让他组织，可谓对他委以重任，这就招来了一些人的嫉妒，尤其是单位里另一个秘书小张，他比小刘先进这个单位，但是工作表现不出色，没有得到领导的重用，于是小张到处说这位小刘秘书的坏话，说他骄傲、轻狂，不把别的人放在眼里，甚至不把领导放在眼里，这些话传到了领导那里，领导信以为真，对小刘渐渐疏远，有点把他晾在一边的味道。

小刘秘书真是有一肚子的苦水，但是他没有立即表现出来，更没有逢人就替自己开脱。他一方面自己进行检讨，看是不是自己确有做得不好的地方，另一方面对同事采取积极接近的态度，对待那个说他坏话的小张，他也并不是冷眼相向，反而主动帮他完成任务，但是不把功劳放在自己的身上，这样单位里有关他的舆论好了起来，一些人开始替小刘在领导面前讲好话，一度说他坏话的小张也不再说了。

领导对小刘的态度有所缓和，这时小刘秘书觉得是向领导申诉的时候了，但是具体的时机呢？小刘的领导喜欢在午间休息的时候打乒乓球，小刘秘书就陪领导打乒乓球，他一方面显示出自己打乒乓球的实力，一方面又恰到好处地让领导赢球，让领导在竞争的感觉中赢球，领导很高兴，说：“小刘，球技不错呀。”这时小刘秘书说：“哪里，还是王总的球技不错，是不是以前学过？”领导笑着说：“我可是全靠自学的，没事打着玩。”小刘秘书就说：“是吗？我看您是准专业水平，我都拿出了自己的看家本领了。”领导说：“是呀，小刘，你打球还是比较厉害的。”这时小刘秘书乘机就说：“我这个人就是实在，打球的时候我就想着好好打球，所以有的人说我打球的时候不给人留情面，说我工作的时候也是这样，其实和打球一样，我没有想别的，就是想把事情做好。不过，我以后一定要注意，因为不是每个人都像领导一样了解我。”领导听完小刘秘书的一席话，哈哈大笑：“这些话我也听到过，我当时就告诉他们，年轻人嘛，有干劲是好的，好好做工作，别管别人怎么想。我就喜欢你这股实在劲。你不知道，公司里好多人打球总是让着我，没劲，让我球技总是得不到提高。”从那以后，领导总喜欢叫上小刘打球，对小刘秘书的印象，不用说，大家也想得到了。



项目任务

作为一名秘书，当你因为工作出色或得到某种荣誉而无端受到他人嫉妒与责难时该怎么办？秘书应如何协调自身与同事、与领导的关系？



任务分析

秘书在职场当中处于关键位置，工作干不好，会受到领导的批评和同事的轻视，工作出色，又会受到同事的嫉妒。这种尴尬的处境对秘书的协调能力提出了挑战。秘书只有协调好方方面面的关系，才能做好各项工作，并为自身的发展创造有利的条件。

当秘书受到同事的嫉妒时，秘书应当注意以下几方面。

1. 端正角色。秘书是为上司服务的，决定自己前途的，不是那些为难你的人，而是你的上司，让上司满意永远是最重要的。另外，不打不相识，也是一个与实力群体建立进一步关系的机会。

2. 勇于自省。时时自我反省，尽量避免因为工作出色而过度张扬，或是与上司走得过于亲近而疏远了同事的情况发生。

3. 发扬平等、互助、互谅、互让精神。秘书人员与同事之间在工作和生活上是平等关系。秘书人员与同事之间要互相爱护、互相关心、互相帮助、互相谅解、互相谦让，多为别人着想。尤其在同事对你有所“戒备”时，更应如此。

4. 找准机会，向上反映。同事嫉妒的表现之一必然是在上司那里说你的坏话，从而使你失去上司的重用和信任。这时，秘书应当找准机会，向上司反映，以洗清“冤屈”，但一定要讲究策略。



相关知识

1. 协调的涵义

协调，或译和谐。即联系、匀称，是指客观事物诸方面的配合和协调，亦指自然界多样性中的统一。协调从字面上理解，是并列结构的合义词，协有协商之义，调有调解之义，即通过协商、调解，达到和谐统一。秘书协调是指办公室秘书在职责范围内，或根据领导授权，运用各种手段，正确妥善地处理、调整和改善部门之间、工作之间、人际之间的各种关系，为实现系统目标而共同奋斗的一种管理职能。

2. 协调的类型

秘书协调的内容包括纵向协调和横向协调两个方面，其中纵向协调包括对上关系协调、

对下关系协调、上下双方关系协调、秘书与领导关系的协调、群众关系协调。横向协调包括政策协调、关系协调、管理协调等。

(1) 对上关系协调。对上关系协调是指秘书对其上级领导人和领导部门的工作上的协调。这种协调往往通过正确贯彻上级的政策、指示,全面领会领导的意图,促使局部利益与整体利益保持高度的一致,不折不扣地完成上级下达的工作任务,并及时汇报执行情况而进行。可采用以下几种方法:

① 自查。自查就是检查本部门自身是否全面领会上一级的意图,是否贯彻上级的政策精神,是否局部利益服从整体利益,是否在各方面与上级保持一致,是否完成了上级布置的各项工作。

② 整改。一般而言,如果本部门的工作符合上级部门的要求,得到领导的肯定、认同,就不会产生不和谐现象。但如果在自查中发现有与上级要求不相一致的地方,就应该加以整顿、改进。

③ 积极请示。在贯彻执行上级的工作要求时,会遇到各种不同的情况。上级在布置工作时未必都能考虑得尽善尽美,遇此情况,下级部门不宜擅自决定,而应多做请示,请领导对难以解决的问题予以定夺,以便把工作做好。

④ 主动汇报。将本部门的工作安排和进展情况、所遇到的问题等主动向上级汇报。这一方面能使上级全面了解本部门的实际情况,从而做出正确的判断和适当的决策;另一方面也体现了下级对上级领导的充分尊重。

(2) 对下关系协调。对下关系协调是指上级在管理过程中,秘书充分考虑到下级的实际情况,倾听下级的意见和要求,协助上级科学地制定决策,并有效地将组织决策意图贯彻到下级各执行单位,使之自觉地协调运转,积极地为实现组织目标而努力工作。对下关系协调程序如下所述。

① 调查研究。要在领导形成决策之前,深入基层调查研究,征求各方面的意见和建议,使决策建立在全面了解情况、充分代表群众的根本利益的基础上。

② 及时反馈。在决策执行中,若发现决策方案的疏漏或偏差、执行单位的实际困难,应及时传递给领导者,使领导者做好及时、必要的调整。当下级单位对领导决策意图尚未全面充分理解时,秘书有责任向其宣传领导意图,提高其执行决策的主动性和积极性。

③ 评估总结。秘书要协助领导以工作计划为依据,制定切实可行、具体明确的考核标准和评估办法。决策执行告一段落,秘书部门一方面要对下级单位的自我检查和总结给予必要的帮助;另一方面要结合考核标准和评估办法对其进行考核评估,得出总结。

(3) 上下双方关系协调。上下双方关系协调是指对本部门的上级与本部门的下级进行协调。目标是理顺上下关系,使得上下思想、行动保持一致。进行这项协调工作的秘书处于中间环节,作用大、责任重。上下关系协调工作的一般程序如下所述。

① 找准问题。这是协调工作的开始,一要找,即秘书人员要主动深入实际、深入群众,通过调查,发现需要协调解决的矛盾;二要准,即找准那些必须通过协调才能解决的问题,然后报请领导同意,请领导直接出面协调,或受领导之托去行使协调之责。

② 拟定方案。通过对协调课题的分析论证,提出切实可行的协调工作方案,包括协调

的时间、地点、参与人员、拟采用的协调工作方法、所要达到的目的，并尽可能设计出几套方案，陈述其利弊，请领导定夺。正确的工作方案可避免走弯路，但工作方案很难做到尽善尽美，只能在协调工作实施过程中不断修正。

③ 实施协调。实施协调工作方案，既要有原则性，又要有灵活性，瞄准协调目标，随机应变。但对协调过程中出现的新情况、新问题要及时向领导反映汇报，以便得到领导的支持。

(4) 秘书与领导关系的协调。是指秘书与领导的工作关系、个人关系的协调。领导是秘书公务服务的主要对象，正确有效地协调与领导的关系，使二者工作和谐、心理默契、相互信任，这对秘书发挥其职能作用，有着关键性影响。要做好这种类型关系的协调，秘书需做到以下几点。

① 检查自身。秘书要协调与领导的关系，首先要从检查自身做起。在政治意识上、思想品质上、业务素质上，都要严格要求自己、不断寻找差距。特别是在为领导和领导部门服务方面，应不断地对照有关要求，看看是否做到尽职尽责，是否能准确理解、把握领导的思路，在工作中是否贯彻好领导意图，是否圆满完成了领导交办的各项工作等。只有发现了不足，才能提高进步。

② 提高素质。秘书必须不断加强服务意识、服从意识、参谋意识、全局意识；必须摆正自己的位置，处理好依从性和独立性的关系，不断提高业务素质，提高观察感知能力、分析综合能力、语言文字运用能力、组织社交能力。只有素质提高了，才能不断改进工作，更好地为领导服务，当好助手和参谋，使自己的工作日有所进、月有所进，从而得到领导的肯定与认可。

③ 主动交流。秘书人员应尊重领导、体谅领导，参与领导各方面的交流活动，以便加强沟通，逐步建立起秘书与领导的新型的和谐关系，即工作上领导与被领导、辅助与被辅助的关系，人格上的平等关系，生活上的友爱关系。

(5) 群众关系协调。群众是组织的基石。协调好群众与单位的关系，使群众对单位有一种向心力、凝聚力和归属感，这就是群众关系协调的努力方向和目标。群众关系协调的程序如下所述。

① 深入调查研究，发现不和谐的因素和失调趋势，应努力协调各方并及时向领导汇报，尽快解决。

② 在草拟决策方案、法规制度时，要全面考虑，避免出现疏漏，在群众中造成矛盾和纠纷。

③ 当发现群众中某种利益冲突时，一方面要协助领导，帮助群众，让群众理解根本利益的一致性；另一方面，要及时向领导汇报，建议领导采取必要的措施。

④ 当一项改革措施出台，群众中的认识出现差异时，秘书人员更要加强宣传工作，避免认识上的差异造成群众中的矛盾和纠纷。

⑤ 对群众中存在的一些一时难以解决的矛盾，一方面要缓解矛盾；另一方面要请示领

导，创造条件逐步解决。

(6) 政策协调。在工作当中，由于秘书接触文件较多，与上下级的交往较多，时常会发现文件中政策的矛盾，秘书应及时向上级领导提出，争取及早得到纠正与调整。大凡已经形成的决策或上下知晓的动议，突然因情况有变需要撤销，准备形成新的处理方案，这就要求秘书对上下双方进行工作关系的协调。此时，一要使上下对新情况认识一致；二要对撤销原动议上下认同；三要对处理问题的新方案经反复讨论，上下均表示满意。上下级机关的秘书部门在沟通、联络、交换意见、草拟方案等方面，能起到不可低估的作用。通过协调可避免下级对上级产生“政策多变”的误会，避免上级对下级产生“不尊重领导”的看法。

(7) 关系协调。关系协调包括几种类型：同级关系的协调，是指本部门与平级相关部门的关系协调；领导关系协调，是指同一领导层领导间的关系协调；秘书部门内部的协调，是指秘书部门内部的秘书人员之间、秘书与秘书部门负责人之间的关系协调；秘书机构与职能机构的关系协调，是指秘书部门与本单位各职能管理部门之间的关系协调。

小技法

“SOFTEN”——身体语言的使用

S (SMILE) ——代表微笑；O (OPEN) ——代表开放的姿势，即腿和手臂不要紧抱；

F (FORWARD) ——表示身体稍向前倾；T (TOUCH) ——表示身体友好地与别人接触，如握手等；

E (EYE) ——表示眼睛和别人正面对视；N (NOD) ——表示点头，表示在倾听并理解说话者。

(8) 管理协调。管理协调大体上有以下几种方式：目标计划协调、执行措施协调、工作安排协调、督促检查协调、运转节奏协调等。



相关链接

认识协调

(1) 目标是协调的方向。一个组织内各个方面的目标应协调一致，否则，就会分散力量，组织目标就难以实现。领导者要教育组织的所有成员树立整体观念，形成合力。

(2) 沟通是协调的杠杆。组织内部信息传递迅速，彼此联系密切，相互了解、理解，矛盾就少，即使产生了矛盾也容易解决。

(3) 协商是协调的重要手段。协调不是强迫命令，而是感情与信息的交流。因此，协调要发扬民主，遇到问题能心平气和地坐一起来商量解决。上级领导要主动与下级沟通联系，诚恳解决矛盾，消除误会和隔阂。

(4) 明确责任是协调的得力措施。领导者在明确各部门的工作任务和职权范围的同时, 还须明确有关单位协调的责任, 建立必要的协调制度并提倡主动支援、配合的精神, 这样就可以减少相互推诿。

(5) 处理好利益关系是协调的基础。组织的任务之一是实现一定的利益。利益是一个复杂的概念, 其中物质利益是最基本的, 所以, 要充分注意各方面的利益, 协调好利益关系, 这是做好协调工作的基础。



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 秘书的协调有哪些特性?
- (2) 秘书与领导关系协调的程序是什么?
- (3) 如何做好利益冲突协调?

2. 案例分析

【案例 1】 认真阅读“情景案例”

分析与讨论:

- (1) 刘秘书的协调工作属于哪种类型的协调?
- (2) 刘秘书是如何协调自身与同事、与领导的关系的?

【案例 2】 5 月份是鲜花盛开的季节, 宏利公司的精神文明表彰大会选在 5 月上旬的一天召开。大会开幕的这天上午, 公司礼堂主席台上摆满了鲜花, 台下参加大会的人员已坐满了所有的座椅, 公司领导也到休息室等候, 会场播放着悦耳的歌曲。这时距预定的大会开幕时间还有 15 分钟。

负责这次大会会务工作的总经理办公室的刘主任习惯性地会在会场周围巡视了一遍, 检查有无不足之处。一位记者走到他身边提出建议, 说主席台的背景两侧应插上红旗才显得庄重。刘主任一想: “有道理, 我怎么原先就没考虑到呢!” 于是他立即将全体会务工作人员调到主席台上, 要求重新布置主席台, 搬走部分鲜花, 在主席台背景两侧各插上 3 杆红旗。当场有与会人员告诉他, 只剩 15 分钟大会就要开幕了, 恐怕来不及改动。刘主任却自信地说: “时间是够用的, 干吧!” 主席台的红色大幕被重新拉上了, 只听见里面响起一阵杂乱的搬动声。

然而, 15 分钟已经过去, 主席台并没有像刘主任估计的那样在预定的大会开幕时间之前就重新布置好, 大会被推迟了近 20 分钟才开幕。公司领导对此很不满意, 批评了负责大会会务工作的刘主任。这件事在与会者中也造成了不良影响。

分析与讨论：

- (1) 大会为什么会延迟开幕？
- (2) 刘主任的决定存在什么问题？他应当怎样协调才能把会务工作做好？

3. 实务训练

实训背景：

(人物：通达食品公司总经理秘书小李、公司海外市场部徐经理、公司郭总经理)

公司市场部徐经理正在总经理办公室就市场部两名员工的辞职问题与郭总经理讨论着。徐经理认为应该给他的两名员工加薪，因为他们是人才，公司在一开始有危机时招入他们，正是由于他们的加盟，公司产品的市场被打开了。而现在公司一切已步入轨道，那两位员工想要离开公司去别处发展。总经理在经过询问后得知他们想走并不是因为薪酬低，而是因为工作不具有挑战性，而且他们认为市场部徐经理的管理方式他们不能接受，他的管理方式使他们不能发挥才能。总经理一再强调不能再给他们加薪了，因为他们的薪酬已经很高了，出于某些原因对徐经理本身的做法并没有说什么。徐经理回到办公室后非常气愤，一个劲地说总经理的不是。这时你作为知道前因后果的总经理秘书，应该怎样协调他们之间的关系？

实训说明：

- (1) 角色扮演分工及模拟：甲同学饰总经理秘书小李；乙同学饰公司海外市场部徐经理；丙同学饰公司郭总经理。
- (2) 学生分组讨论，派代表发言。
- (3) 教师总结。

第 4 单元

协调的策略与方法



情景案例

宏利公司张总经理与王副总经理，长期以来因工作上的矛盾，两人之间的隔阂越来越大。经理办公室李秘书看在眼里，急在心里，总想方设法在其间进行协调，但收效甚微，分歧与矛盾依然存在，双方都认为，是对方故意跟自己过不去。

有一天张总经理病了，住进了医院，李秘书认为调解的机会到了。当天李秘书就到医院看望张总经理，他把带来的礼品放在张总经理的床头，并且说道：“我是代表王副总经理来

看您的，今天听说您生病了，王副总经理就约我和他一齐来看望您，谁知在半路上被科技处的刘处长叫去了，省科技厅的领导要他去汇报一个攻关的项目。临别前，王副总经理再三叮咛要您好好休息，单位上的事情他会妥善处理，处理不了的他会同您联系，一定请您放心。”张总经理听了以后十分感动。过了一段时间，王副总经理的爱人病了，李秘书到医院看望，又买了礼品放到床头，而后对王副总经理的爱人说：“我是张总经理委托来的，张总经理原来决定下班后与我一齐来医院看望您，谁知人事部门临时有个急事，硬把他拉走了。张总经理要我转达他对您的问候，并祝愿您早日恢复健康！”王副总经理听了以后十分感动，责怪自己过去错怪了张总经理。

经过李秘书从中协调，两位总经理之间的矛盾终于逐渐解决，现在他们已经和好如初。公司的状况也大有改观，前景一片辉煌。



项目任务

如果你是宏利公司的秘书，遇到类似的问题，你会怎样来做？这样做的理由是什么？



任务分析

此案例涉及秘书如何正确面对领导层之间矛盾的问题。世上没有两片相同的树叶，领导们在工作中，往往会因个性、年龄、性别、学识、思维方式以及看问题的角度等方面的不同而产生矛盾和冲突。如何消除矛盾、维护领导层的团结一致是秘书必须要思考的问题，这既是工作的需要，也是秘书职责的要求。

矛盾都有其解决的办法，这就要看秘书如何去创造机会，寻找良策，把领导间的关系重新协调好。在领导间的矛盾没有消除之前，秘书一定要注意以下两点。

(1) 不说闲话。领导间有了矛盾，不仅不利于工作的开展，而且也不是体面的事情。员工可能不知情，但却很难瞒过秘书。秘书不能因为自己“近水楼台先得月”，而将领导间的矛盾四处宣扬。

(2) 不火上浇油。领导间发生矛盾时，秘书一定要善于观察，如双方火气很大，秘书因人微言轻而无法降温，该暂时回避就应当暂时回避，不要自持公允，以法官面目出场，更不应当偏袒一方而把事态闹大。



相关知识

1. 协调的原则

(1) 从属原则。秘书工作部门的地位和性质决定了秘书是为领导当参谋、做服务工作的，因此，秘书的协调实际上是协助领导做好协调工作。从属原则是要求秘书工作部门在协调工作中始终要把自己的角色定位在从属位置上，在协助领导从事协调工作时，摆正位置，做到既主动，又不越权。

小技法

如何安排领导层的活动

安排领导层活动是秘书经常性的工作，为做好协调工作，秘书人员应该做到：

- 一、要统筹，忌“撞车”，防止时间冲突；
- 二、要预报，忌突然袭击，不打无准备之仗；
- 三、要得体，忌过滥，注意维护领导尊严；
- 四、要适度，忌过累，每次活动时间不宜过长。

(2) 依法原则。所谓依法原则，是指秘书工作部门在协调中必须坚持原则，严格依照法律法规及政策规章处理问题。依法原则要求在进行协调时，用合不合法、符合不符合政策来作为判断是非、处理问题的依据；从全局着眼，从长远利益出发，正确处理好国家、集体、个人三者关系。

(3) 调查研究原则。调查研究原则要求秘书工作部门在协调中要注意调查研究，坚持实事求是，一切从实际出发。调查研究是协调处理问题的基础，也是做好协调工作的基本功。秘书工作部门在进行协调工作之前，必须认真调查研究，掌握情况，搞清矛盾的焦点及其来龙去脉，对各方面提出的意见、陈述的理由，都本着实事求是的态度进行分析，然后提出协调意见，做出协调决定。

(4) 随机应变原则。随机应变原则是指秘书在协调过程中要讲究方法和策略的灵活性。世界上没有一成不变的事物，一切都以时间、地点、条件的变化为转移。秘书在协调过程中，最忌死脑筋，按着条条框框去办事。协调者与被协调者往往事先都无法预见到协调的结果，作为协调者的秘书，只能带着良好的愿望，尽最大的努力，相机行事。

(5) 及时原则。协调工作要及时，不能久拖不决。因为处于萌芽状态和形成时期的矛盾问题，解决起来比较容易，一旦形成痼疾，将很难得到解决。这就要求秘书人员必须具有敏锐的洞察力，善于在问题刚刚暴露时就抓住它，从而通过协调解决它。

2. 协调的方法

(1) 对下关系协调的方法。

① 面商协调法。对不涉及多方，或者虽涉及多方但不宜或不必以会议方式协调的问题，可以用面商的形式。面商方式比较灵活，可以是代表组织意见的正式谈话，也可以是个人之间的谈心和交流，可根据不同需要灵活处理。

② 商榷式协调法。协调者以平等的身份、商量的态度、探讨的口气发表自己的意见，征求对方的看法，共同寻求解决问题的最佳办法，达到协调的目的。在重大问题未决策前，上下级之间、平行级之间、部门之间，为了达成某种协议共同磋商，可以采用这种协调法。

③ 建议式协调法。指协调者以平等的身份、建议的态度、谦逊的语言，将自己的意见转告给对方，提请对方选择采用，以达到协调的目的。而不是要求对方去做什么，更不是指示别人做什么和怎么做。平行关系、无隶属关系的单位之间及上级机关某部门与下级单位之间，往往采用建议式协调。这种协调不具有强制性和约束力，但具有一定的影响力，有助于解决问题。

(2) 上下关系的协调方法。

① 文字协调法。这是经常采用的协调形式，如通过拟订工作计划、活动部署、订立制度、集体修订修改文稿等形式统一认识，协调行动，使组织内部上下各相关方面的工作协调运转；用征求文稿意见、会签文件、会议备忘录、会谈协商纪要等形式，协调组织与外部各方面的关系。这种形式具有规范性、稳定性，是较长时间内保持协调关系的依据。

② 信息沟通法。现实生活中的很多矛盾，是由于不了解情况，凭主观臆测，加上偏听偏信造成的。医治此症的良药，就是沟通信息。将有关部门、单位和人员召集起来，如实介绍情况，就能解除误会，消除隔阂。

③ 政策对照法。对同一项工作，有的部门认为该办、有的认为不该办、不能办，往往众说纷纭，各持己见。在这种情况下，就要对照党和国家以及组织内部的方针、政策、法规，用政策统一思想，形成共识。

(3) 与领导关系协调的方法。

① 捕捉有利的协调时机。在协调工作中，时机把握得好，可事半功倍；时机把握得不好，事倍功半。当协调对象精神愉快、心情平静时，容易接受别人的意见或建议。当矛盾初现、条件成熟时，或上级政策、方针明确时，协调易于取得成功。这就需要秘书人员能敏锐地捕捉信息，要有观察问题、发现问题的能力，要善于发现偶然线索，抓住有利时机和条件，并加以利用，进行协调。

② 学会换位思考。在实际工作中，由于各自所处的位置不同，看问题的角度也不一样，可能会产生分歧，或不能领会领导的意图。在这种情况下，秘书不能简单地重申或强调自己的看法和意见，而要理解领导，并试着将自己置于对方的位置，以对方的处境、情感及观点来考虑和看待同样的问题，以期求大同存小异。

③ 提高办事能力。在实际工作中，秘书要善于总结领导活动规律，正确领会领导意图，在辅助领导工作的职能活动上，积极主动、及时周全地为领导服务。要不折不扣地完成领导交办的事务，做到忠诚可靠，不假借领导的权威谋私，也不向领导献媚讨好。

④ 态度谦和，维护领导的威信。要设身处地体谅领导，受到领导批评时要虚心，受到误解时不埋怨，找适当的机会向领导解释。要维护领导的威信，不背后议论。若发现领导工作中的失误和疏漏，找机会当面坦诚地提出自己的建议和看法，做领导的诤友。

(4) 与群众关系协调的方法。

① 政策灌输法。协调工作不能以势压人，只能晓之以理，以理服人。大而言之，有国家的政策，小而言之，有组织内部的政策和领导的指示。秘书要熟悉各方面的政策，用政策来统一思想和行动。

② 权威利用法。这是当有关各方固执己见、互不让步，进而可能影响领导层决定事项的贯彻落实时，不得已采取的协调方法。通过富有权威的领导出面干预，或由领导集体表态，从而统一思想和步调。

③ 感情激励法。协调方法诸多，攻心之法为上。最能感动人心的，莫过于一片人间真情和一颗赤诚之心，晓之以理，还要加上动之以情。人是有感情的，往往因一番肺腑之言或困境中的一次鼎力相助，就能起到联络感情、化解矛盾的作用。人与人之间如此，部门之间、单位之间、秘书与群众之间，莫不如此。

(5) 管理协调的方法。

① 职责连锁式协调法。组织内部各部门之间、上下级各层次之间分工协作，明确责、权、利，使之环环相扣。现代管理中的“目标管理”就充分体现了这种协调方法。

② 制度式协调法。按规章制度、组织程序进行协调解决。若在某一环节、层次发生问题，责任者既不主动解决，又不向上级报告，则应按规章制度追究其责任。

③ 例会式协调法。由一个组织的主要领导者牵头，组织有关部门以定期召开例会的方法，来协调各部门之间的关系。

④ 合署办公式协调法。对于新出现的较为复杂或重大的问题，由有关部门抽调工作人员联合办公加以解决。



相关链接

秘书应该有“过滤术”

秘书应该怎样“上传下达”？有些人认为秘书的工作只不过是“学学舌，跑跑腿”，秘书的这种“学舌”，就是向下传达领导的指示，向上汇报下级情况。不论是“上传”还是“下达”，都要忠实、准确、客观、全面。但是不是原封不动地传达就叫忠实了呢？答案是否定的。

秘书在工作中传达领导的意见时，要学会变通处理，既要准确地传达领导的意见，又不

至于加深误解、激化矛盾，这就是所谓的“过滤术”。

当然，秘书要忠实地传达指示，准确地汇报情况，不能随意加进自己的意见，任意地发挥、解释甚至曲解领导的意见。但是有时候是需要“捏头去尾”或者变换方式的“过滤”，原封不动地“上传下达”，反而会造成不良效果。例如以下情况是值得秘书特别注意的：

一、传达领导对下级的批评。很多时候领导批评下级是恰如其分的，但有时候也会由于种种原因而造成批评失当。这时候，秘书就应该做一点调查研究，了解情况，然后淡化领导批评时的情绪化色彩。如果将领导带有浓重感情色彩的批评甚至有明显失当的批评照样传达，势必会给贯彻领导意图带来困难。

二、传达领导对另一领导的评论。领导有时候会在秘书面前议论另一领导，遇到这种情况，秘书不要随声附和，更不要“坚决地站在领导一边”。对这类评论，在被评论者面前，最好三缄其口，避而不谈。如果确需将领导的意见转达给另一领导时，必须进行适当的“过滤”，有选择性地传达，不必也不能过细地陈述具体意见，更不能添油加醋、大加渲染。

三、向领导汇报下属的意见。下属的意见，特别是对领导的批评性和对工作建议性的意见，只要是善意的，都要及时地向领导反映，让领导掌握情况，适时调整工作对策，改变工作作风。但有时候群众可能由于不了解领导或者由于见解不同而对领导产生误解，这样同样需要“过滤”。如果没有选择地汇报，或者对于某些心胸狭隘的领导，这种汇报会无异于“打小报告”，其结果可能会造成领导与下属之间的矛盾。

需要秘书加以过滤的情况是很多的，关键在于应灵活掌握、小心翼翼，绝不能当只是“学舌”的传声筒。



实践训练

1. 课堂讨论

- (1) 秘书协调的原则有哪些？
- (2) 与领导关系、群众关系协调的方法有哪些？

2. 案例分析

“五一”国际劳动节快到了，安装公司办公室主任交给刚参加工作不久的秘书小陈出黑板报的任务。但是由于小陈既不会画画也不会写美术字，为此从另一办公室现选调了一位美术功底较好的小杨负责版面排版工作，小陈专门负责组稿、改稿工作。小杨是美术科班出身，画画、写美术字驾轻就熟，在小陈面前有点骄傲，根本不把她放在眼里。眼看着“五一”劳动节快到了，小陈的组稿和改稿工作基本上完成了，可是小杨还慢悠悠地未见动静，小陈催他，他却说：“别着急。”弄得小陈不是如何是好。

分析与讨论:

(1) 分组讨论, 每组推荐一个中心发言人, 归纳出同学的发言;

(2) 组中心发言人在全班发言;

(3) 老师做最后总结。

(讨论 25 分钟, 班级发言 15 分钟, 老师总结 5 分钟。)

提示:

(1) 小陈将小杨不愿合作的事直接告诉办公室主任, 并向主任表明责任不在自己, 由主任去处理。

(2) 和小杨摊牌, 告诉他: “你到底愿不愿意干, 不干我找别人去。”

(3) 凭自己的关系, 另外请一个人来帮忙, 不去求小杨, 如期把黑板报搞好。

(4) 抱着与人为善的态度, 采取委婉的劝说方式, 启发他与自己合作。

请选出正确的答案, 并说出理由。

3. 实务训练

实训背景:

星艺销售公司和长福酒厂本来是两家长期以来合作比较好的单位, 但是, 有一次为了销售长福酒厂生产的“长福香槟酒”, 两个单位的领导之间产生了矛盾。

【场景 1】 星艺销售公司业务员小刘上气不接下气地追上了正要外出办事的公司办公室唐主任: “唐主任, 快, 快, 快去劝劝李经理, 他和长福酒厂陈厂长吵起来了!”

(在幕布缓缓拉开的同时, 画外音响起)

李经理是星艺公司的销售经理, 陈厂长是长福酒厂厂长, 两家企业虽然关系一直很好, 但也曾经发生过一次小小的摩擦: 上次, 因酒厂失约, 给销售公司经营造成了一定亏损, 李经理很是不满。昨天, 陈厂长来销售公司推销香槟酒, 李经理不冷不热地说: “唉哟, 陈大厂长, 还记得起我们这个小公司呀? 你找的是哪一家医生, 怕是吃错了药吧!” 陈厂长自然知道这句话的含义, 但想到目前产品积压, 资金紧张, 又不得不忍气吞声向对方求情。结果双方仍然是不欢而散。今天, 陈厂长再次登门, 在公司里找到了李经理。

(这时幕布已经拉开)

【场景 2】 李经理指着货架上的“长福香槟酒”没好气地冲着陈厂长说: “你看看, 这就是你们厂生产的酒, 我们这里还有上百瓶存货! 嫁不出去的女儿就往我们这里送, 我们是收破烂的吗!” 陈厂长一时性起: “你话说得这么难听干啥呀! 这笔生意我们给出那么多优惠条件, 你还说三道四, 难道今后就不打交道吗?”

陈厂长和李经理争得面红耳赤的时候, 办公室唐主任和业务员小刘来到了公司, 这时围观的人越来越多, 唐主任知道如果再这样下去, 两位领导人都下不了台, 对双方单位形象都没有好处。

(画外音又响起)

刚才陈厂长所说的优惠条件是指：长福酒厂以出厂价给星艺销售公司 5000 瓶香槟酒，先付款五分之一，其余货款五个月以后一次付清。公司业务主管戴强和业务员小刘详细算了一笔账，觉得这生意可做。除税金外，这笔资金公司还可以借用三个月。再说，眼看着春天快要来临，香槟酒容易推销。这是刚才小刘在路上告诉唐主任的。

【场景 3】 这时候，只看见唐主任落落大方地走进人群。他首先向长福酒厂陈厂长点点头，以示对客人的尊重，同时，分别递给李经理和陈厂长一支“芙蓉王”香烟，又给他们分别点上火。这些都是在悄无声息中进行的，然而，“此时无声胜有声”，嗜烟如命的李经理见了“芙蓉王”，即使气冲牛斗，也会安静下来。然后，唐主任凑近李经理耳语了几句，小刘便随李经理离开了公司。这时，唐主任又转过身来说：“陈厂长，怠慢了，对不起！走，去办公室坐一会儿。”

事情已经解决，幕布自然落下了。

实训说明：

(1) 角色扮演分工及模拟：甲同学饰唐主任（秘书），乙同学饰李经理，丙同学饰陈厂长，丁同学饰小刘。

(2) 裁判单：在以下的评分范围内，评定唐主任扮演者的演示情况，并填写你会怎样处理和表达，以此来解释你的评分理由。

结果 内容	不满意 1	不太满意 2	一般 3	好 4	非常好 5
对客人的礼节					
对外协调是否采取强制手段					
是否体现平等互利、共同发展的原则					
缓和、化解矛盾					
漏掉的要点					

注意：角色扮演者全程演示事情发展的过程，由全班同学在旁观察，然后观察者评判打分，并讨论理由。

4. 拓展题

- (1) 当你第一次和别人打招呼不再紧张（能够说的很自如）的时候，你感受如何？
- (2) 当你和别人第一次接触时，最能影响你的是什么？
- (3) 你的非语言行为强化还是弱化了你说的话和你的看法？
- (4) 你的非语言暗示比你的语言更有说服力吗？你能意识到非语言的暗示吗？

知识小结

任何单位组织和个人都是存在于一定的社会环境之中，必然与上下左右以及周围组织及个人发生各种各样的联系、沟通、交流，也必然会发生各种失衡、分歧、矛盾乃至冲突。这就需要办公室秘书积极配合，辅助领导做好沟通、协调工作。协调，是实现组织目标的重要方法，而沟通，则是协调的前提和手段。对于单位组织办公室而言，沟通与协调是秘书工作中一项非常重要的内容。本模块对沟通与协调的内容、原则进行了介绍，重点说明了沟通与协调的技巧与方法。掌握沟通与协调的相关理论知识，特别是具备沟通与协调的工作技能，对于办公室秘书建立良好的人际关系、做好办公室服务工作具有重要的意义。

模块9

办公室参谋咨询

学习目标

知识点:

- 了解办公室参谋咨询工作的特征
- 掌握参谋咨询工作的内容和要求

能力点:

- 掌握在具体办公环境下的秘书参谋咨询的方法
- 能把握不同决策阶段（准备、形成、实施）参谋咨询的操作要领
- 了解相关信息，具备辅助决策能力

素质点:

- 培养准确领会领导意图的意识
 - 培养并逐步具备管理者宏观视野和全局意识
 - 培养并优化进言献策的习惯
-

第1单元

办公室参谋咨询的特征



情景案例

宏利公司进入第二季度以后，第二、第三分公司连续两个月亏损，直接影响到公司整体效益。公司肖总分别找分公司陈、叶两经理谈话，要求限期完成扭亏增盈目标，但总不见起色。吴总一气之下，撤换了第二分公司陈经理职务，起用身边得力助手——总公司营销部关部长任第二分公司经理。

三个月后，两个分公司仍然没有完成扭亏增盈目标。肖总心急如焚，心烦意乱，动辄发火。在总公司季度业务总结会上，他质问关、叶二位经理为什么越搞越糟？关、叶解释时，肖总很不耐烦地吼了起来：“我不管是什么原因，我要的是扭亏、扭亏，明白吗？这是董事会的决定，你们懂不懂？真是一帮子废物！废物！”

关、叶两位一激动，也大声地顶撞起肖总来。肖总一气之下，令人力资源部立刻起草罢免文件，他要免除关、叶经理职务。会议不欢而散。

肖总平时很喜欢打高尔夫球。晚上7点左右，估计肖总吃过了晚饭，行政助理李路明开始给肖总打电话：“肖总，近来工作太紧张，我陪你去打一场高尔夫球散散心好不好？”肖总欣然同意，那一晚他们玩得很开心。在回来的路上，肖总请李路明谈谈对公司最近运行情况的看法。

李路明说：“肖总，我谈一点自己的看法啊，当然这个看法不一定对。您上次撤换陈经理的决定是很有道理的，但换上年轻有为的关部长也没有完成扭亏增盈的预期目标，我想这里边一定有些特别的原因，是不是仔细听听关、叶两位经理的意见，看看是什么具体原因，还有，就是他们有没有相应措施来应对。”

听了李秘书的话，肖总沉默不语。接着，李秘书讲了一些自己平时了解到的情况：由于竞争对手采用新手段，抢走了两个分公司的批发货源，才造成了两个分公司的亏损。同时，关、叶两位经理也准备好了相应的促销方案。最后，他分析说，在目前情况下，撤换经理人好像不是解决问题的关键，反而可能影响公司正常运转。

听完李助理的话，肖总高兴地说：“你的分析有道理，我再静一静想想，看怎样处理更恰当一些。你通知一下关经理和叶经理，明天请他们一起吃饭，我们一起商量应对危机的办法。”



项目任务

1. 面对领导的错误决定，秘书怎样确定自己的行为策略？
2. 秘书建言献策具有什么特点？
3. 你赞成李路明的处理方法吗？若赞成，这样处理的动机是什么？若不赞成，请说说你的想法。



任务分析

生活中，我们常说“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”。的确，要把一件事情做好，就应该注意与周围的人相互借鉴、学习，取长补短。

秘书和领导之间当然也存在相互取长补短、相互学习的必要性。不能否认，领导职位比秘书高，经验比秘书丰富，秘书应该多从领导身上学习工作方法、工作策略。但这并不等于说秘书永远只需要亦步亦趋、任何时候都只能在领导思维的影子里讨生活。事实上，秘书的思维方式、思维能力可以也应该保持一定的个性色彩。这样，才能在必要的时候与领导的思维方式与思维成果相互补充。

领导与秘书、主管与助理职责不同。决策是领导、主管的职责，秘书、助理可以通过进言献策影响其决策。但秘书或助理没有理由要求领导非采纳自己的建议不可。即使领导决策错误，需要承担责任的也不是秘书和助理，秘书与助理可以保持一种超然、超脱的态度。自然，从有利于组织利益的立场出发，优秀秘书往往会在恰当的时机以恰当的策略正面影响领导形成合理的决策。

由于领导个性不同、习惯不一，因此，同样的话在不同领导身上完全可能产生不同的反应，给实际工作带来不同的效果。秘书完成参谋咨询职责的前提之一就是对自己所服务的领导做深入了解，包括其个性禀赋、工作作风、工作习惯、事业追求以及生活细节等。



相关知识

1. 参谋咨询的基本含义

参谋咨询是秘书与办公部门一项常规性、日常性工作。秘书和办公部门的服务职能，是由非参谋性工作和参谋性工作所实现的。前者是操作性事务，主要是动手“做”；后者是智力性劳动，是用脑子“思考”。

办公室参谋咨询活动是以办公部门和秘书、助理为主体，以所在组织管理系统领导者为服务对象，以辅助领导正确决策、科学合理实施管理行为为目标，以出谋划策为手段，是秘

书影响领导者决策及实施管理行为的动态过程。在这一过程中,各相关要素交互作用、共同影响决策结果。参谋咨询构成要素如图(图9.1)所示:

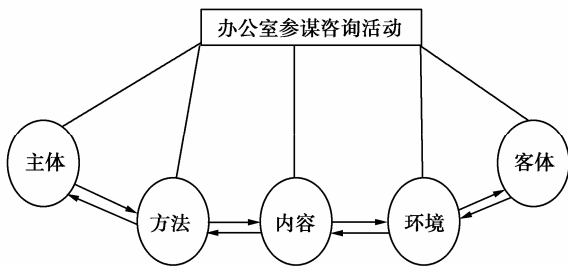


图9.1 办公室参谋咨询要素

2. 参谋咨询与事务性工作的关系

(1) 参谋咨询活动渗透于办公室工作实务中。办公室工作千头万绪,归结起来有两大职能:一是办事,二是参谋。

所谓“办事”,是对秘书完成办公室工作任务的总称。信息工作、调研工作、协调工作、督查工作、日常事务性工作都是办公室工作的重要内容,参谋咨询不是指办公部门和秘书人员单纯地为领导出谋划策,而是在完成办公室工作任务的过程中充分发挥参谋咨询作用。

秘书的办事职能和参谋咨询职能是相互依存、相互作用的。办事职能是办公室工作的基础和本体。参谋咨询职能渗透于办公室工作实务中,主要从完成办公室工作任务的过程中体现出来。离开办事职能,参谋咨询职能就不能独立存在。即使在重大决策的形成和实施过程中,秘书的参谋咨询职能仍然必须通过提供信息、调查研究、综合协调、督促检查、撰写文件等具体工作来体现。

(2) 参谋咨询能提高办公室工作的劳动附加值。参谋咨询职能是提高办公室工作效能的根本保证,办事职能主要通过参谋咨询职能的有效发挥来提高劳动附加值。离开参谋职能,办公部门就变成了一架简单的“办事机器”,秘书成了简单的上传下达的工具,办公部门的职能与秘书个人的才能就不可能得到正常的发挥。即使是完成领导交办的日常事务,仍然需要秘书发挥参谋咨询的主观能动性。办事与参谋是构成秘书工作有机整体的两大部件,办事好比秘书工作的“硬件”,具有客观实在性的特点;参谋咨询好比秘书工作的“软件”,具有智力劳动的特点。

小技法

另一种职场危机

由于特殊的职业地位,有一些秘书由媳妇熬成婆之后就变得很专断,自以为工作能力突出、业务熟练,不自觉地滋生出许多傲气和不耐烦。

殊不知,这不是成就,而是一种职场危机——它与业务不熟、技艺不精被淘汰出局一样存在同等程度的危险性。如果没有人去提醒或纠正他,恐怕不久的将来他的工作就会被调整,或者被炒鱿鱼。

这一现象,可用溜冰来比拟。开始学溜冰时,人们小心谨慎,即使滑倒了,一般也不会摔得很惨。倒是技术高手,因为娴熟而自信,因为处于麻痹大意状态,不出事则已,一出事准是大事。所以技术高超又能保持虚怀若谷,才能有持久的杰出表现。

3. 参谋咨询的特征

(1) 主动性。所谓主动性,是指办公部门和秘书个体积极、主动地围绕领导工作收集信息、分析情况,提供智力服务,注意打好参谋咨询工作的基础。

(2) 综合性。所谓综合性,是指办公部门和秘书全方位地为领导、领导机关及其职能部门提供的参谋咨询服务,不是也不能局限于某一专门领域。

(3) 从属性。所谓从属性,是指办公部门和秘书必须根据组织系统领导工作的需要进行参谋咨询客体研究,不能像专业咨询公司那样完全自主地进行独立的分析与研究。而且秘书参谋咨询作用的有效与否是以领导的信任程度为基础的,领导者愿意征求和听取秘书的参谋建议,秘书才能有效地发挥参谋咨询作用;反之就难以发挥作用。

(4) 直接性。所谓直接性,是指办公部门和秘书提供的建议、可行性方案都是直接提供给领导的,不需要经过任何中介环节。

(5) 随机性。所谓随机性,是指秘书除了通过会议、文稿等正规形式提出自己的见解供领导参考以外,在出差途中、午餐桌上等非正式工作场合也具有向领导提供参考意见的机会。事实证明,秘书与领导人彼此熟悉,相互了解,在共同工作环境中,秘书一般不必通过固定程序和方式向领导提出建议和意见,而是根据情况,采取权宜应变的多种方法和手段提出参谋建议。

4. 参谋咨询的注意事项

(1) 不可夸大秘书参谋咨询的作用。办公部门、秘书的参谋咨询活动旨在为领导决策提供智力服务,办公部门绝不可凌驾于领导之上,秘书不能专权,更不可越权。过分夸大办公部门和秘书个人的参谋咨询作用对秘书个人成长、对正常组织气候的营造都是不利的。

(2) 不能要求每位秘书都争当领导的参谋助手。参谋咨询是针对整个办公室工作和秘书队伍而言的,不能理解为每位秘书都要成为领导的“高参”。在党政机关,大政方针和重大决策的参谋咨询任务主要由政策研究室的秘书和办公厅(室)秘书长(主任)等高级秘书承担;在企业单位,一般由领导信任的有经验的秘书提供参谋建议。一般秘书工作人员主要通过自己承担的具体工作为领导服务,虽然不排除秘书助理在适当时机或平时与领导交往时对某些问题提出自己的意见和建议,但没有必要把“出谋献策”列为每位秘书人员的工作职责。



相关链接

职业经理人常犯的 11 种错误

第一,拒绝承担个人责任;第二,未能启发工作人员;第三,只重结果忽视思想;第四,在公司内部形成对立;第五,一视同仁的管理方式;第六,忘了公司的命脉——利润;第七,只见问题不看目标;第八,不做老板只做哥们;第九,未能设定标准;第十,纵容能力不足的人;第十一,眼中只有超级巨星。



实践训练

1. 结合自己参与专业实践的经历,举一参谋咨询实例与全班同学分享。
2. 以上事例中你最感满意的环节是什么?需要改进的环节是什么?

第2单元

办公室参谋咨询的内容



情景案例

宏利公司营销部王经理这几天被工作搞得晕头转向。上一周他们组织的客户联欢活动搞得很差,公司肖总对他们的工作非常不满意。原因是他们向公司辐射商圈范围内的周边社区发送了 10 万份宣传册和宣传海报,最后却只有 150 人到场;虽然现场联欢气氛非常活跃,却只有 7 个人购买了他们公司的产品。

10 万份宣传册和宣传海报的确全部发送到位了,因为这是王经理亲自带队发送的,也就是说被邀请的嘉宾的确有 10 万人,只是到场的只有 150 人,最后又只有 7 人购买产品,依据宣传册和宣传海报计算,不到万分之一的效率;依据现场计算,效率也很低下。



项目任务

1. 如果你是营销部王经理的秘书，你对王经理有何具体建议？
2. 如果你是公司行政刘经理，你对肖总有何建议？



任务分析

要解决促销活动“剃头担子一头热”的问题，营销部应该通过先期市场调研、客户反馈等渠道了解和分析顾客心理，了解目标顾客群的兴趣是什么？对本公司及本公司产品的忠诚度、对本公司售后服务的满意度有多少？公司周边商圈中还有哪些类似商品可供消费者选择？消费者的诉求与兴奋点在哪里？必须综合分析多种因素以后再确定促销活动的形式、内容，并及时做出相应调整，避免盲目性。

从长远角度来说，商家在追逐短期利润目标的同时，一定要着眼于可持续发展目标，这意味着应该站在消费者立场，确定让利于消费者的策略与方案，达到共存、共赢、互惠目标。只要维护好目标市场，培育好潜在市场，切实承担起自己的社会责任，企业才能实现长远的利益目标。

作为秘书和助理，在问题出现以后要沉着、冷静地分析出现问题的原因，努力寻找控制事态和寻求转机的方法，在适当的时候提醒决策层。将损失控制在最小范围以内，也是一种成功。

当然，秘书和助理平时就要养成定向积累、定向收集与本部门业务相关的各种基础信息的习惯，养成积极思考问题的习惯。同时，定向积累要与广泛关注相结合，对苗头性、趋势性信息保持敏感性。



相关知识

1. 办公部门参谋咨询职能存在的合理性

(1) 从部门与岗位设置的逻辑起点看。在组织系统中，设置综合性办公部门、秘书（行政助理）岗位的逻辑起点是为领导分担一部分劳动，这种劳动既包括体力上的，也包括脑力上的。即办公部门既能帮领导处理一些琐屑的日常事务工作，同时也能在领导处理有关日常事务时提出合理化建议。

(2) 从现代管理活动的特点看。现代管理日趋复杂，牵涉的面越来越广泛。尽管领导者本身属于组织系统中的优秀分子，但个人知识、能力结构仍然不可能完全应对管理工作中随时随地可能出现的意外变故。处理这些专业的或非专业的问题需要的可能是领导

个人知能体系中完全不同的知识与技能。因此办公部门、秘书个体应该拾遗补缺,根据工作需要或直接代劳,或依据自己与领导者构成特色互补的知识能力结构协助领导处理有关管理事务。

(3) 从管理活动的客观需要看。领导时间、精力总是有限的,组织系统的管理工作客观上需要保持一定的连续性。当领导由于某种原因缺位时,组织系统管理行为却不能中断,办公室或资深秘书应该及时为领导补台,及时提供才智上的参谋辅助服务。

2. 办公部门参谋咨询活动的类型

(1) 与领导、领导机关决策有关的参谋咨询活动。办公部门参谋咨询的基本任务就是服从和体现领导、领导机关及其各职能部门的决策意图,进而采取措施跟进,为领导决策创造最佳环境,促进决策目标的实现,这是由办公部门和秘书工作的性质、地位所决定的。

小技法

服从领导与服从真理

秘书与领导决策意图保持一致与秘书坚持实事求是原则、敢于谏诤并不矛盾。

一般情况下,领导站得高,看得远,因此决策意图大多是正确的。办公部门和秘书个体参谋咨询方向与领导决策意图保持一致,能够取得较为理想的参谋效果。

特殊情况下,由于各种主客观因素的制约,领导决策意图与客观实际情况可能不尽相符。这时,秘书人员应从实际出发,以认真负责的态度、以恰当的方式不失时机地向领导提出正确的意见和建议,使即将出台的新决策更加符合客观实际情况。

处理好贯彻领导意图与坚持实事求是的关系。确定参谋咨询方向时要服从领导总体意图;在研究论证过程中,要坚持求实原则;在提出参谋建议时,要把领导意图和实际情况有机统一起来。既要防止逢迎领导,盲目按领导意图研究论证,又要反对离开领导决策意图、我行我素、固执己见的倾向。

(2) 日常管理与日常事务工作中的参谋咨询活动。办公部门和职业秘书在各项事务性工作环节中,都不能满足、停留于单纯做好具体事务工作的目标。职业秘书应该树立创造性地开展辅助工作的职业理念,在恰当的时候以合适的方式积极为领导提供合理化的参考意见与具体方案,或在必要的时候给领导适当的提醒。其具体表现如下所述。

① 时间管理。为领导编制日程表、备忘录时将所列工作事项按轻重缓急安排顺序,如需调整、变更则提供参谋咨询服务。

② 日常事务管理。在电话信息、邮件信息、接待规格、关系协调、办公环境等日常事务处理方法、处理策略上提供参谋咨询服务。

③ 为领导及时提供平行机关、上下级组织日常事务类信息、动态。

- ④ 为领导提供文书、档案收集、归类、整理、保管、开发利用等方面的意见与建议。
- ⑤ 对领导思想修养、生活细则方面提供参考性建议。

小技法

参谋咨询要抓好重点

秘书业务头绪繁杂，只要抓住其主要矛盾，即重点工作环节，就能更好地发挥参谋咨询作用。当前秘书工作的重点是：

1. 为领导及时、准确、全面提供信息；
2. 围绕中心工作组织调查研究；
3. 根据领导意图做好重要文稿起草工作；
4. 就重大事件的处理提出对策性建议。

党政机关、群众团体、各类企事业单位秘书工作任务不同、要求各异，但以上方面是当前进一步改革开放、突出发展主线的新形势所决定的，是不同组织不同层面秘书参谋咨询共同的工作重点。

3. 办公部门参谋咨询的基本内容

办公部门的参谋咨询活动总是与具体决策或具体业务紧密相连，并不存在孤立的参谋咨询活动。由于各行各业分工不同，工作内容各不一样，因此，参谋咨询的内容非常宽泛，带有很大的不确定性。办公部门参谋咨询活动应该涵盖的内容主要有以下几方面。

(1) 行业业务。这是就实体性内容进行参谋咨询。需要办公部门提供参谋咨询意见的问题往往是所在行业、所在单位和部门的业务性、技术性问题，如某项决策或开展某项业务是否可行、是否符合该组织发展方向、具体内容是否具有科学性等。

在决策前，领导和主管最关注的也是这个方面。从科学化决策的要求出发，领导一般要求办公部门组织力量进行先期专题调研。秘书受命进行专题调研后再确定具体参谋咨询内容。当然，如果没有组织专题调研，秘书、助理也可以主动进行随机性参谋咨询。

(2) 运作方法、步骤、措施。这是就程序性内容进行参谋咨询。讲程序不是走过场，坚持按正常程序办事是确保实体部分正当合理的重要条件，程序不公正往往造成结果不公正。

“做一件正确的事”即实体部分固然重要，对于管理工作来说，还应该注意“正确地做事”。这就是说，要注意与实体性内容相关的具体运作方式方法、具体实施步骤的调配、具体措施的设计。

(3) 行业动态。任何事物都不是孤立存在的，管理工作和辅助管理工作尤其需要注意前后左右的相关动态。及时掌握本行业的相关信息，从正面来说可以及时跟进相关业务，最大

程度地实现管理效益；从反面来说，可以规避职业风险，减少不必要的损失。

（4）政策法律及其他相关知识。职业秘书在知识结构方面的“通才”型特点是保障组织管理目标实现的重要条件。在一级组织系统中，一般以钻研行业业务的“专才”型人才为主体，他们是维系本单位核心竞争力的核心财富。但组织系统中不能全部由“专才”组成，具有核心竞争力的产品和服务在市场中能走多远，还需要“通才”型人才加以整合。

秘书、助理在信息工作等业务工作中形成了对当前形势、政策、法律法规的系统性、超前性认识，积累了与主打产品相关的其他知识，在组织系统中同样具有不可替代的地位。秘书利用自己在政策法律及相关知识上的积累为领导提供参谋咨询建议，同样是发挥自己的一技之长。

（5）对领导思想、业务修养方面提供建议。在长期共事过程中，秘书、助理对领导有了深入的了解。必要时，可以提醒领导及时将新颖的工作经验加以总结，进一步提高理论与政策、业务与技术水平；可以提醒领导及时进行情绪管理，注意调整工作状态；或者提醒领导注意处理与不同动机工作人员之间的关系；提醒领导注意防微杜渐，不断加强个人修养与作风建设。



相关链接

秘书的谋与略

办公部门的参谋咨询工作，尽管千头万绪，归结为一点就是“谋略”二字。

“谋略”指的是计谋与方略，也就是解决问题、处理矛盾的方法。它们往往融于秘书起草的文稿、选送的信息、设想的预案、提出的建议之中。具体包括以下几点。

1. 建议。秘书围绕领导工作和所要解决的问题，提出的各种工作建议，如工作安排建议、解决某一问题的建议、推广某一经验的建议等。

2. 意见。秘书针对实践中亟待解决的问题所提出的参谋意见，如关于纠正不正之风的意见、关于加快扭亏增盈步伐的意见、有关下级请示的批复意见等。

3. 预案。秘书为落实某项工作或贯彻领导意见而提出的实施办法，如会议组织预案，突发性事件处理预案等。

4. 方案。秘书根据客观要求和实际情况经周密研究后提出的工作思路，如改革方案、机构调整方案、调研方案等。

5. 见解。秘书学习理论、分析形势、研究问题后所提出的看法，如秘书阐发的某些新观点、新思想、新认识等。



实践训练

1. 课堂讨论

有人反对办公部门与秘书具有参谋作用,认为秘书工作需“参与决策”、“参与政务”、秘书人员是“智囊团”等提法,对秘书实际是一种误导,对秘书工作是一种误解。他们认为,秘书是“助手”不是“参谋”。你怎么看待这个问题?

2. 案例分析

仁义胡同与六尺巷

京东平谷老城,有条仁义胡同。相传明朝时,金尚书、倪尚书的亲戚住这里,两家只一墙之隔。一年夏天大雨,泡倒了院墙。修墙时两家因墙基发生争执,各不相让,就都想到了京城做官的亲戚,于是各自修书,请他们为自己撑腰。二位尚书接到书信,便马上回复,不想内容竟然一样:百里捎书为堵墙,让他一墙又何妨?万里长城今犹在,不见当年秦始皇。

两家人见信都觉十分惭愧,主动道歉,握手和好。修墙时,各自主动让出一墙之地,于是形成这条五尺宽胡同,行走至今。而邻里见状,无不称赞,从此把这条胡同叫仁义胡同。

另有说安徽桐城有一长百余米宽两米的小巷,名“六尺巷”。在康熙四十年,这里发生一邻里纠纷。《桐城县志略》等记载:张文端公居宅旁有隙地,与吴氏邻,吴氏越用之。家人驰书于都,公批诗于后寄归,云:一纸书来只为墙,让他三尺又何妨。长城万里今犹在,不见当年秦始皇。

家人得书,遂撤让三尺,吴氏感其义,亦退让三尺,故遂以六尺巷为名焉。

分析与讨论:

在民间,流传着不同版本的“六尺巷”的故事,请阅读以上材料,谈谈对你有何启发?

第3单元

办公室参谋咨询的方法



情景案例

2006年以来,宏利公司以开展优质服务竞赛活动为主线,创新工作机制,大兴调查研究之风,取得了丰硕的调研成果,部分调研成果进入领导决策视野,转化成决策成果后为推动

公司各项事业的发展起到了重要作用。

一、立足公司大局，合理设置调研内容

公司科学选择和确定调查研究的课题，这不仅决定着调查研究的方向和水平，也是科学决策和民主决策的基础。因此，我们立足公司大局，根据不同时期的工作需求，合理设置调研的主题和内容，为实施正确决策提供及时、高效的服务。第一，着眼公司的长远发展，确定年度调研计划。全年紧扣公司发展重点，制定年度调研计划，明确思路、目标和阶段重点，并提出具体实施要求和保证措施，大大增强了调研工作的系统性和超前性。年初，结合公司调研工作实际，制定下发了《2007年宏利公司调查研究工作计划》，确定当年公司调研工作“围绕需求，紧贴中心，突破陈规，提高质量、服务决策”的思路，以经营结构调整、员工职业生涯发展、企业绩效挖潜等方面为重点展开调研，形成调研报告和调研文章不少于20篇的工作目标。第二，紧紧把握住公司各项工作重点，合理确定季度调研主题。如当年第二季度以“文化管理促发展”为主题，下达调研课题6个，在各部门大力配合下，按要求完成了调研任务，形成调研文章6篇。其中关于下岗再就业员工生活现状、安全生产的调研报告对现状认识深刻，对问题分析透彻，提出的对策建议针对性较强，很有操作性，并在6月5日经理会议上印发讨论，转化成了决策成果。第三，依据各部门职能，分层次确定调研内容。调研工作必须从实际出发，找准调研课题与承担部门之间的结合点，在下达调研课题时，注重根据各部门工作特色和各部门职能分工的不同，充分考虑各单位调研人员的理论水平，逐级分解内容。如向综合部门下达的调研任务侧重于对经营结构调整和司情实际的分析研究；向营销部下达的调研任务侧重于企业绩效的调查研究；对各卖场和二级批发商则要求搞一些短、平、快的调查研究，侧重于挖掘工作上的典型，树立榜样、抓点示范，借以推动面上工作。

二、围绕重大问题，精心组织调研活动（略）

三、强化工作措施，形成调查研究合力

目前，决策所涉及的领域越来越广，特别是综合性课题需要多家部门联合攻关。因此，不断强化措施，形成了部门之间优势互补、共同协作的调研工作局面，促进了全公司调研工作水平的提高。第一，加强组织领导。公司主要领导在全公司的重要会议上强调，各级管理干部都要树立不经调查研究不做决定的思想，做到了对调研工作定期部署、定期督促检查，并多次召集有关职能部门负责人研究调研工作，出题目、教方法。由于领导重视，并身体力行，今年1~6月份，已形成各类调研材料10余篇，其中8项调研成果已转化为领导决策或转化到实际工作中去，对推动公司发展产生了积极作用。第二，建立上下联动机制，既注重发挥总经办抓调研工作的主导作用，又及时给其他部门和单位下达调研任务。把分公司行政助理确定为调研联系人，加强了上下之间的沟通和交流，发挥群体优势，实行合力攻关。第三，强化调研考核。为了把调研工作制度坚持不懈地执行下去，制定了目标管理考核方案，建立了调研任务完成情况定期通报制度，健全了调研成果质量系数综合积分考核制度和调研工作奖励制度，总经办负责对全公司调研工作统一安排、统一检查、统一考核，年终按积分

情况进行通报和奖励，极大调动了公司各级各部门开展调研工作的积极性。



项目任务

1. 根据公司的指导性文件，你会怎样确定自己调研工作的内容与重点？
2. 在工作中你发现公关部经理王丽所交调研报告是从网上下载的，而且一字未改就交上来了，但在公司中层管理干部例会上，这篇报告偏偏得到了肖总经理的表扬。肖总平时很欣赏王丽，有意提拔她担任行政经理，你觉得应不应该让肖总了解事实真相？如果你觉得应该，你会怎么做？



任务分析

“做一件正确的事远没有正确地做一件事重要。”职业秘书在为领导提供参谋咨询服务工作时，首先应该确立的基本方略就是避免莽撞误好事、好心办坏事。“每临大事有静气”，秘书需要冷静思考、反复权衡，寻求最恰当的方式、方法，寻找最合适的渠道途径，才能有效地完成辅助管理的职能任务。

在具体职能环境中，秘书要清楚一个阶段有一个阶段的中心工作。秘书要能起到参谋辅助作用，就需要根据年初工作计划的具体安排提前做好有关准备工作。“凡事预则立”，预先做一做资料、组织、思想上的准备，是参谋咨询的基础性工作。

要深入做好参谋咨询工作，调查研究是必不可少的。“没有调查就没有发言权”，秘书追求的并不是发言机会，而是通过调查研究等信息准备工作，为参谋咨询工作打好基础，进而为领导行使发言权打下坚实的基础。

在调查阶段，秘书应该根据本组织管理目标、指导思想确立调研主题，根据不同任务目标、不同调查对象、不同环境条件采取不同的调查方法，准确核实每一个信息细节，进而掌握全面、真实的信息、数据。

在研究阶段，要运用正确的理论和方法，科学分析，广泛论证，进而得出科学可信的结论。在反馈阶段，要从有利于大局的角度出发，及时、准确、巧妙沟通相关情况。



相关知识

1. 办公部门提供参谋咨询服务的原则与前提

(1) 提高素质，分析形势。参谋咨询能否发挥正常的作用，关键在于办公部门秘书人员的基本素质。没有良好的素质，连一般秘书工作做起来都很吃力，做参谋咨询工作自然力不从心，多谋善断更无从谈起。职业秘书必须充分认识素质对于参谋效果的重要作用，

在德、才、智上下工夫，努力提升自身素质与专业水平，时时虚心、处处留心、事事用心，培养参谋之心、参谋之才、谋划之力，才能实现由单纯“助手型”秘书向“参谋型”秘书的转变。

谋略依大局而定，据大势而发。分析宏观形势，把握客观事物发展趋势，增强预见性，是做好参谋工作的重要一环。对形势不甚了解，对趋势浑然不觉，就难以设计定谋。闭门造车，更只能是一厢情愿。要用辩证唯物主义的立场、观点分析形势，把握趋势。

(2) 与领导者决策特征和参谋咨询内容相适应，“曲”、“直”结合。所谓“曲”，是指参谋咨询活动中所运用的间接式方法；所谓“直”，是指参谋咨询活动中所运用的直接式方法。不同参谋方法的使用，应与领导者个体决策特征相适应，对不同领导采取不同的参谋方法。对同一领导者，因参谋内容不同也应采用不同的参谋咨询方法。一般而言，参谋咨询方向与领导决策意图相一致的赞同式参谋建议，可采用直接式参谋咨询方法；与领导决策意图相悖的劝谏式参谋咨询建议，宜采用间接式参谋咨询方法。

(3) 努力争取领导信任，不断优化参谋环境。在秘书职业活动中，秘书与领导是一种互动关系。获取领导者信任是秘书正常或超常发挥参谋咨询作用的前提条件。通常情况下，先由领导向秘书发出参谋咨询需求信息，再由秘书向领导者传递参谋咨询建议信息，从而形成双向信息沟通模式。因此，秘书与领导关系融洽、配合默契、相互沟通，秘书参谋咨询作用就能得到充分发挥；相反，秘书与领导关系紧张，相互缺乏信任感，或者存在某种不安全感，在这种工作环境下，秘书很难向领导提出有价值的参谋咨询建议。

2. 具体方法

(1) 预测性参谋咨询。是指秘书运用科学预测的理论和方法，运用已知的信息，对未来各个领域、各个层面和各个阶段的需求情况、发展趋势以及变化规律进行分析和研究，得出相应的结论，并向领导提出的过程。

预测参谋咨询能避免或减少决策失误、为决策的制定提供科学依据、为组织的健康发展创造必要的环境条件。

(2) 跟踪性参谋咨询。是指职业秘书随着决策、计划的实施，在各个实施环节和步骤中，通过跟进、追踪发现问题、分析问题、反馈问题所进行的参谋咨询活动。

(3) 进谏性参谋咨询。指职业秘书就组织管理中存在的某些问题与不足，向领导人提出规劝或改进的建议，或者提出问题，引起领导人重视后，再提供相应咨询服务。

(4) 提供资料性参谋咨询。当领导由于信息、资料不足，出现处理问题失误，或虽有正确的办法，但没有充足的依据难以决断时，秘书采取提供相关资料的方法为领导决策服务，让领导人根据充分准确的信息资料修改错误或早做决断。

小技法

善谋有为三法

第一，要有正确的角色定位。秘书人员具有“外脑”职能并不意味着就可以乱发议论、自作主张、左右领导。秘书必须注意使自己的言行符合角色规范，做到既尊重领导、坚决执行领导指示，又不迷信盲从，始终把为领导提供有价值的决策依据及参谋意见作为自己的重要职责。

第二，要有领会领导意图的聪明才智。要“参”到点子上，“谋”到关键处，必须准确理解和把握领导意图。要善于通过间接或者直接方式，把领导的所思所想、所筹所划弄清楚，做到既能按领导意图正确“发挥”，又不自作聪明。以敏锐的观察力抓住工作中的关键环节，经过深思熟虑，形成有价值的参谋意见。

第三，要有进言献策的艺术技巧。要根据领导的心理、行为特征，选择适当场合和最佳时机，从要害问题切入，用委婉、含蓄的语言，巧妙地说出自己的见解或不同意见。

3. 办公部门提供参谋咨询服务的策略

办公部门形成了参谋咨询的具体内容后，在何种时机以何种方式提供给领导或领导机关，才收到最好的效果，产生最大的效益，也是值得斟酌的。

(1) 先褒后贬。就是秘书发现领导决策或其他行为错误时，不是直接向领导指出其错误方面，而是先充分肯定、赞扬其中正确合理之处（这通常占据领导决策或行动的主体部分），在此基础上再指出错误或不足之处。

领导也跟平常人一样，当你真诚地称赞他时，他的态度就会变得谦虚起来，并会做好听取意见的思想准备。在这种情况下，秘书的意见就容易被接受了。这一方法也被称为“三明治法”。

(2) 委婉谦虚。秘书参谋咨询的态度一定要谦虚，语气一定要委婉，语句一定要慎重选择，切勿显得你比领导更高明。

如：秘书发现领导某件事情处理方法不对时，不要这样提出问题：“××经理，我认为您对您这件事情的处理有失妥当，想跟您谈谈，可以吗？”因为，“我认为”、“有失妥当”、“找您谈谈”等词语都带有居高临下的语气，容易引起领导反感。如果换成“××经理，我对处理这件事有一点不成熟的想法，想向您请教，不知该说不该说？”才是秘书应持的态度。

(3) 巧设比喻。设喻是一种非常有效的进言技巧。秘书向领导谏诤时，运用性质近似的事物来打比方，使领导从中悟出自己应该怎样做。如《战国策》中邹忌讽齐王纳谏时，就是用一组贴切的比喻使齐威王接受他“广开言路”的建议的。

(4) 援引实例。事实胜于雄辩。一个真实的事例往往比一番精辟的议论更有说服力。秘

书就某一件事向领导建议时，可以向领导提供一些实例，而不必直接说出自己的观点，让领导从具体例子中领悟出自己的失误。

(5) 动之以情。与领导关系融洽的秘书，提建议时以朋友身份比以职务身份效果要好。因为以朋友身份说话，可使领导感到你不仅仅是从组织利益出发，更不是为了达到个人目的，而是真心诚意地想协助他搞好工作。领导为你的真情所感，就更容易接受你的意见。

(6) 把握时机。秘书发现领导有错误意图时，应在这种意图变成决定、文件或材料之前进行劝说，这时领导意图尚未公诸于众，不存在怕被人说“讲话不算数”的心理障碍，也就比较容易接受正确意见。

心理学研究证明，一个人在心情轻松舒畅时比较容易接受不同意见，而在情绪紧张烦躁时，对不同意见往往产生本能的反感。因此，秘书提意见最好选择在领导心情好的时候进行。

(7) 注意场合。秘书不宜在会议或其他正式场合对领导进行劝诫活动。因为有第三人（无论是同级领导、本单位员工还是外单位来客）在场时，秘书公开发表与领导不同的看法，或者直接指出领导错误，会使领导感到难堪，秘书的意见也就很难被接受。相反，在非正式场合，如共进午餐或陪同领导出差时，不存在“怕丢面子”的问题，秘书所提意见常常能被领导重视和采纳。

当然每位领导经历、修养、性格、习惯各不相同，对上述策略的运用不能千篇一律，而应灵活掌握。但无论对什么样的领导，秘书必须十分明确：参谋咨询的目的是使领导接受意见，改正错误，避免工作上的损失。秘书的意见再正确，动机再纯正，如果不被领导采纳，也就谈不上任何价值。



相关链接

一定程度上与领导唱唱“对台戏”

办公室主任是个双重性角色，他既是秘书班子的“大班长”，又是协助领导决策的“参谋长”。

作为“大班长”他以贯彻和领会领导意图为使命，以领会和贯彻的准确性和彻底性作为评价其工作优劣的基本指标。

作为“参谋长”，则要依靠独立的精神和智慧的头脑为领导服务，以提出多少真知灼见作为评价其工作优劣的根本标志。办公室主任既要认真领会领导意图，又要勇于直言，使领导兼听而明。



实践训练

1. 案例分析

孟尝君门客冯谖，为人机智，工于心计。他早年丧父，与母亲相依为命，虽贫寒而志不移，为人孤傲。后为生计寄食于孟尝君门下。他们第一次见面时，孟尝君询问冯谖有什么爱好及特长，与多数夸夸其谈的门客不同，冯谖淡然地说他没有什么喜好，也没有什么才能。孟尝君大笑之余还是留下了他。

做门客的时间长了，冯谖觉得孟尝君给自己的伙食标准太低，便靠着柱子弹击着自己的长剑唱道：“长铗（剑）归来乎！食无鱼。”有人将这事报告孟尝君，孟尝君说：“给他吃鱼，待遇按中等门客标准。”不久，冯谖又弹铗而歌：“长铗归来乎！出无车。”门客都嘲笑他不知足，并报告了孟尝君。孟尝君说：“那就给他配车，享受上等门客待遇。”过了一段时间，冯谖再次敲起他的长铗：“长铗归来乎！无以为家。”周围的人都认为他是个贪得无厌、不知自重的人，可孟尝君却颇有度量，派专人为冯谖老母送去衣食。这样，冯谖不再发牢骚了。

到年底时，孟尝君想挑选懂会计的门客代他到薛邑（孟尝君封土）收债，冯谖主动申请前往。孟尝君很高兴地同意了。冯谖收拾停当之后，向孟尝君辞行，并请示“收完债，您需要买些什么东西吗”？孟尝君顺口答道：“先生看我家里缺什么，就买什么吧！”

冯谖驱车来到薛邑，派人把所有负债之人都召集到一起，核对完账目后，他便假传孟尝君命令，当面烧掉了所有债券，把所有债款赏给负债诸人，百姓感激，皆呼万岁。

冯谖返回求见孟尝君，孟尝君没料到他回来得这么快，半信半疑地问：“债都收完了吗？”

冯谖答：“收完了。”

“那你给我买了些什么回来呢？”孟尝君又问。

冯谖不慌不忙地回答：“您让我看家里缺什么就买什么，我考虑到您有用不完的珍宝，数不清的牛马牲畜，美女也站满庭院，缺少的只有‘义’，因此我为您买回了‘义’。”

孟尝君不知所云，忙问“买义”是什么意思。冯谖就把以债款赏赐老百姓的事说了，并说：“您以薛为封邑，却对那里的百姓像商人一样刻薄地盘剥他们，我假传您的命令，免除了他们的所有欠债，并把债券都烧了。”孟尝君听罢，心里很不高兴，但事情既然已经这样了也只得悻悻地说：“算了吧！”

一年后，孟尝君失宠，被新即位的齐王赶出国都，只好回到薛邑。往日的门客大多各奔东西，只有冯谖还跟着他。当车子距薛邑还有上百里远时，薛邑百姓便已扶老携幼，夹道相迎。

孟尝君好生感慨，回头对冯谖说：“先生您为我所买的‘义’，今天终于看见了！”

冯谖说：“狡兔有三窟才能高枕无忧，您现在还只有一条退路，让我再为您凿两窟吧。”

经过冯谖努力，秦、魏等国虚位以待，以重金厚礼聘孟尝君做相国。齐王听说后，追悔不已，连忙赐物谢罪，恢复了孟尝君相位。冯谖让孟尝君乘机请求齐王赐先王礼器并在薛地建立宗庙。等一切就绪后，冯谖向孟尝君回报道：“三个洞穴都已凿成，您姑且高枕而卧，过安乐的日子吧”。孟尝君后来又做了几十年相国，没有丝毫的过失，全仗了冯谖的计谋。“狡兔三窟”、“高枕无忧”等成语，正是从此而来。

分析与讨论：

- (1) 冯谖使用了哪些参谋咨询的方法？
- (2) 在孟尝君的事业发展中，冯谖的参谋作用体现在哪些方面？
- (3) 这一案例对你的启示是什么？

2. 实务训练

完成项目任务 2。

第 4 单元

不同决策阶段的参谋咨询



情景案例

宏利公司近年来发展速度非常快，凭借国内经济高速增长的宏观形势，5 年来，公司从一个 50 多人的小企业发展到了 300 多员工，销售收入从 5000 万元增加到了近 10 个亿。

但在公司业务、效益快速成长的同时，肖总经理却开始已经意识到问题的严重性。危机的集中体现是企业员工执行力太弱，按肖总的原话就是公司决策层“沟通成本太高，决策效率低下”。

为此，总经办行政经理刘子文拟组织办公系统一班人开展决策调研。通过调查他们发现，公司执行力的弱化，是由于公司决策层没有在公司发展的同时建立与员工的互信机制。经验化管理、制度化管理在产生效益的同时，也加剧了员工的焦虑情绪，因此，急需引入文化管理理念，落实以人为本的管理思想。

在刘经理的推动下，宏利公司一场建立信任的文化变革、战略宣传和行为训练开展了起来。半年后，公司执行力发生了天翻地覆的变化。肖总经理说，“相互信任的确是企业行政管理的根本大法。”



项目任务

请你以行政经理刘子文的身份，完成此次管理转型决策的参谋咨询工作，为科学制定决策方案、组织实施该方案、总结方案实施经验提供智力支持。



任务分析

高明的职业秘书在提供参谋咨询服务时往往着眼于本组织长远的战略目标，而不会囿于眼前的具体事项。

办公室工作业务中，许多工作似乎并没有可以量化的具体指标，但这并不等于干多干少一个样。聪明的秘书能从他人习以为常的事项中发现新机遇。

其实这里所说的“习以为常”并非真正是“习以为常”。在普通员工看来“习以为常”的事项中间，可能蕴涵着影响本组织发展的深层次的根本性的问题。秘书如果能和领导同时看到这一点，当然就成了领导“高参”了。

上述案例中的事项，普通人是尚未感觉到具体危机的。事实上，这个问题处理得好，公司就能人尽其才，减少内耗；处理得不好，则人心思散，公司管理成本将大大提高，甚至还有破产和垮台的危险。

要完成这一工作任务，就要求秘书养成想大事的习惯。见微知著、管中窥豹，从日常小事中感受局部细微变化对于整体和全局的意义。

同时，要对管理学思想以及各个阶段的演变有所了解，如经验化管理的特点是什么，有何利弊？为什么被制度化管理取代？制度化管理阶段呈现出什么优势？存在什么弊端？当代管理学的发展趋势是什么？等等。

秘书号称“内当家”，在处理事务性工作的同时，要留心左邻右舍动静，既做“千里眼”，又做“顺风耳”，尤其是先进单位管理模式等方面的新动向、新动作，要及时收集和掌握。

掌握好这些动态并适时地借鉴将使秘书自己与本组织立于不败之地。



相关知识

1. 决策准备阶段的参谋咨询

(1) 工作事项。

① 与领导工作思路保持同步，做好辅助决策的思想准备。秘书不是领导，但只有以领导的思维来分析、看待问题，与领导保持思维上的同步性，才能胜任秘书工作岗位的实际需求。因此，对领导工作思路进行归纳总结，努力摸索其中带有规律性的东西，“关起门来当

领导”，跟领导同步思维，互换角色，做好决策参谋的思想准备。

② 深入调研，全面收集相关信息，做好决策前的资料准备。决策前办公部门有“奉命调研”和主动调研两种形式。无论哪一种形式，调研都应该深入下去，突出超前性、预见性、可行性。

③ 必要的专业知识、专业技术准备。决策涉及各个领域，涉及组织系统中的每一位员工，为避免决策出现偏差，决策者应该掌握与决策事项相关的专业知识与专业技能。尽管领导和秘书均属“通才”，但那还不足以保障形成科学的决策，办公部门应该建立起本行业、本专业领域的专家库，利用专家库资源更好地为决策服务。

小技法

拟订备选方案的参谋咨询

备选方案是提供给领导做最终抉择的参考方案，一般要准备3个左右备选方案。

拟订备选方案是一个复杂的过程，办公部门在拟订过程中要广泛征求各方面意见，尤其要征求相关专家意见。

拟订备选方案是领导做出决定之前的工作。若事关全局，则主要由办公部门完成；若涉及某一专门问题，一般由办公部门会同相关职能部门共同完成。

(2) 操作要点

① 领导决策需要充分、有效的信息作为基础，及时、全面、准确收集各方面信息是领导决策的依据，办公室信息工作是决策咨询工作的内容之一。

② 领导决策前需要发现问题实质，需要了解各个层面的信息、各种合理化建议，以形成最优、最合理的实施方案，办公部门和秘书人员经常“奉命调研”，调研工作是办公部门与秘书为领导提供参谋咨询的途径之一。

③ 领导决策前为避免执行过程中出现过大力或偏差，决策前后需要对预知的矛盾进行充分的沟通与协调。何时沟通协调？采用何种方法和手段沟通协调，秘书与办公部门可以提供合理意见。

(3) 注意事项

① 时时更新观念。办公部门与秘书更新观念包含两层含义，一是与社会主流观念保持一致；二是更新与领导决策思维不尽一致的观念，与领导思维保持一致。而且这种更新应该具有主动性、超前性，频率应该勤、反应应该快。

② 严守秘密。办公部门贴近领导，知密早、涉密广。一般情况下，领导重要的决策活动办公部门都会直接参与其中。秘书不仅了解领导真实的决策动机，也最先了解领导决策的走向以及具体内容。决策在公布之前是组织系统的机密事项，严守秘密是秘书的职业道德与工作纪律，也是《保密法》调整的范畴之一，所以秘书绝不能散布尚未公布的决策信息。

③ 保持平常心。为领导做好决策前的各项准备、创造最佳决策环境是秘书的份内职责，

秘书提出的可行性参考意见也仅仅是决策素材之一。如果领导有采纳意向,秘书不要沾沾自喜,更不要向外炫耀,秘书的工作成果本来就具有潜隐性的特点,炫耀自己的成绩其实只会使领导怀疑秘书的参谋动机,影响甚至恶化与领导、与同事的关系。

2. 决策形成阶段的参谋咨询

(1) 工作事项。

① 将领导的意图完善化、系统化。在决策过程中,领导的思路往往是新颖的、有创见的。但是,正因为新颖,所以往往并不见得非常完善。办公部门就有责任使领导决策意图更加完善、更加丰富、更加全面、更加系统,使之更具有可行性、可操作性。

② 把领导的思路细化、具体化。办公部门和秘书在决策中跟踪领导思路,就是要对决策内容、程序、方式和要求进行具体细化,通过工作思路、任务项目、方法步骤措施的具体化,细化操作标准、操作规范和操作要求,明确各责任单位、责任人责任和具体时限,视具体情况提出定性和定量要求,能量化的量化,做到具体明确,减少伸缩性和不确定性。

③ 物化领导决策的智力成果。所谓物化领导决策的智力成果,是指将领导的决策意图、决策思路形成具体的方案、实施细则、阶段性总结、典型经验材料、述职报告、消息、简报等,以准确传递决策信息。

小技法

方案优选时的参谋咨询

领导最后决策一般是从各种备选方案中选择一个最合理的方案。

这一过程不是简单的举手表决,领导除了认真分析、研究各种备选方案外,还会听取方案起草人的详细汇报,或者责成办公部门组织专家讨论定夺,有时也会对方案做进一步的补充修改。

领导在研读方案的过程中经常会有一些具体细节问题向秘书咨询,此时秘书应该积极提供相应服务。

(2) 操作要点。

① 为集思广益,可建议召开会议,民主决策,协助领导推进会议进程并及时形成决议——会务工作中的参谋咨询。

② 为各种方案拟订、修改提供合理化建议并根据授意拟订方案——文字工作中的参谋咨询。

③ 在各种方案的论证、优选过程中,为确定最佳方案提供建设性意见。

(3) 注意事项。

① 不要干扰领导决策。虽然领导未必事事高明,办公部门与职业秘书的参谋咨询客观

上可以起到拾遗补缺的作用，但办公部门工作人员首先必须明确的是，秘书的意见、建议同样不可能件件都饱含着真知灼见。事实上，领导与秘书认识问题的高度和角度不同，领导认识问题常常具有一定的独特性，往往习惯于从宏观视野、长远规划方面考虑战略目标，秘书部门对领导决策产生干扰、误导领导决策的可能性是同样存在的。所以秘书不能不择时机、不分场合乱提建议、意见。

② 把握好“度”。办公部门和秘书对决策形成的确可能起到一定的促进作用，但超越了职责范畴，极易越位。如果领导气量狭小或喜欢刚愎自用，秘书的建议非常容易被其视为指手画脚、冒犯权威之举。

③ 保密。在这一阶段同样应该注意遵守保密规范。在决策形成过程中，一般采用民主集中制原则。讨论阶段大家畅所欲言，一旦形成决策就应该只有一个声音。对决策过程中的相关信息除记录在案、形成文档供将来备查以外，不宜公开传播。

3. 决策实施阶段的参谋咨询

(1) 工作事项。

① 跟进督办。决策执行过程中，领导一般责成办公部门和秘书始终在第一线跟进，以加大检查、督办力度，促使企业及有关方面将决策落到实处。

同时，组织管理是一个无限循环的动态过程，上一次决策的实施阶段同样是下一次决策的准备阶段。办公部门和职业秘书在决策实施阶段奉命跟进、督办，既是为了将有关工作落到实处，同时，收集到的基层的执行情况也是对决策调整提供参谋建议的第一手材料，可以及时调整决策方向，为新一轮决策做好准备。

② 反馈信息。在决策跟进中，有何新情况、新问题、新经验，办公部门应掌握第一手资料，这是领导最关注的问题，也是组织系统的宝贵财富之一，需要办公部门及时收集、归纳、加工、整理。

③ 协调。在决策实施过程中，组织内外可能出现一系列新的情况，其中不乏矛盾与问题。为此，办公部门需要即时协调，或者奉命召开专题协调会予以协调。

(2) 操作要点。

① 领导决策后办公部门和相关秘书跟进、落实、反馈并提出整改建议或其他可行性建议。

② 在调研、信息工作的基础上对各种决策效果总结、评估，实际上是为新一轮决策的拟订提供参谋咨询服务。

(3) 注意事项。

① 与人为善。与人为善，是中华民族的传统美德，也是秘书为人处世的重要准则。在决策实施阶段的跟进，办公部门与秘书应该清醒地认识到自己所处的职能地位，做到平等待人。应该充分看到决策执行过程中存在的客观困难，设身处地为基层员工着想，以便更好地将决策事项落实下去。

② 深入基层。只有深入基层、深入实际、深入群众，秘书才能了解下情，了解基层员工所思、所盼、所急、所需、所难，了解到基层真实的决策执行情况，从而掌握第一手资料，保证下一步决策的科学性、正确性，提高决策工作中的预见性和创造性。深入基层，也可以帮助基层解决实际问题，切实帮助基层群众解决实际困难。

③ 实事求是。就是从实际出发，探寻事物规律性，按客观规律办事。在决策实施的调研过程中，秘书不要先入为主，对客观存在的实际问题视若无睹；也不能一味迎合领导，应该如实反应决策过程中实际存在的问题，如实汇报基层员工的真实状态，促进管理工作的高效开展。



相关链接

秘书工作四误区

1. 把秘书为领导服务，扭曲成对领导的人身依附和人身服务。有人把秘书视为领导的侍从，而秘书圈内个别人也把围着领导转、伺候好领导作为他的主要工作内容，这就误读了秘书的社会属性。

2. 把秘书为领导服务理解为行政权力意义上的“领导工作”服务。“参政”意识过“度”，把自己摆在“准领导”或副职的位置，把幕后工作放到台前。

3. 轻易抛出“夹生”观点，强加于领导，于公于己都不好。

4. 尽出“馊主意”，热心帮倒忙，给工作带来损失，造成被动。

要避免以上误区，秘书人员就要用良好的职业道德规范约束自己，踏踏实实地做好本职工作，不能靠油滑奸巧去取悦、应付领导。



实践训练

1. 案例分析

魏王曹操得悉大将夏侯渊被黄忠所杀后，亲率大军 20 万为夏侯渊报仇，不想屡遭失败。这天，曹操看到厨房送来的是鸡汤，联想到目前战局感觉就像啃鸡肋骨，丢掉舍不得，要吃没什么肉，心中无限感慨。这时，正好大将夏侯敦前来请示夜间口令，曹操随口而答：“鸡肋！鸡肋！”行军主簿杨修听到这一口令后，随即吩咐随行军士秘密收拾行装，准备归程。夏侯敦惊问何故，杨修说：“从今夜口令便知魏王将要退兵。鸡肋，是要吃无肉，丢掉可惜。现在的战局也正是这样。进不能胜，退恐人笑。我料定魏王不日一定班师回朝，所以预先收拾行装，以免得到时慌乱。”夏侯敦听了，也觉得有道理，于是也收拾起来。曹操知道后大怒，以“乱我军心”之罪将杨修处斩了。

分析讨论：

在决策形成阶段杨修犯了什么错误？

2. 实务训练

今天下午公司经理例会讨论的中心议题是公司管理战略的转型问题。经过讨论和横向对比，特别是与“谷歌”、惠普等 500 强企业新型工作模式和人力资源管理策略比较，大家觉得公司制度化管理现状缺少人文关怀、人性化考量等基本元素。为落实“以人为本”、“和谐发展”新型发展观，公司决定寻求管理思想、管理模式上的转型。

如果你是公司总经办行政经理，将怎样与肖总配合开展相关工作？试列出你的整体解决方案。

知识小结

审慎、稳健驾驭组织系统是每位管理者的基本诉求。这就要求为领导服务的综合性办公部门和秘书能站在全局高度，在大事、要事上及时提供信息，发挥参谋助手作用，围绕工作重点、难点、热点为决策者出谋划策。同时，参谋咨询活动渗透于所有秘书工作之中，日常事务性工作同样融入了秘书的参谋咨询等智力劳动。本模块介绍了办公部门参谋咨询活动的特点、作用、内容与基本方法，旨在通过项目任务推动、案例分析等实训方式培养相关技能。

参 考 文 献

- [1] 谭一平. 现代职业秘书实务. 北京: 中国人民大学出版社, 2007.
- [2] 王育. 秘书实务. 北京: 高等教育出版社, 2003.
- [3] 蔡超, 杨锋. 现代秘书实务. 广州: 暨南大学出版社, 2006.
- [4] 王萍, 张卫东. 现代文秘工作实务. 北京: 机械工业出版社, 2007.
- [5] 葛红岩. 新编秘书实务. 北京: 高等教育出版社, 2007.
- [6] 杨树森. 谈谈秘书工作的参谋咨询问题. 上海: 秘书杂志社, 2007.
- [7] 余世雄. 职业经理人常犯的 11 种错误. 北京: 北京大学出版社, 2003.
- [8] 廖金泽. 秘书万事通. 深圳: 海天出版社, 2003.
- [9] 范立荣. 秘书国家职业资格培训教程. 北京: 海潮出版社, 2004.
- [10] 赵映诚. 文书工作与档案管理. 北京: 高等教育出版社, 2003.
- [11] 谭一平. 秘书工作案例分析与实训. 北京: 中国人民大学出版社, 2007.
- [12] 陆瑜芳. 秘书实务. 上海: 上海社会科学出版社, 2006.
- [13] 柳青, 蓝天. 有效沟通技巧. 北京: 中国社会科学出版社, 2003.
- [14] 徐静, 周渔村. 秘书实训. 北京: 高等教育出版社, 2003.
- [15] 杨群欢. 秘书理论与实务. 北京: 中国财政经济出版社, 2005.
- [16] 柯平, 高洁. 信息管理概论. 北京: 科学技术出版社, 2002.
- [17] 谭详金, 党跃武. 信息管理导论. 北京: 高等教育出版社, 2000.
- [18] 张凯. 信息资源管理. 北京: 清华大学出版社, 2005.

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为，歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396; (010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

《办公室工作实务》读者意见反馈表

尊敬的读者：

感谢您购买本书。为了能为您提供更优秀的教材，请您抽出宝贵的时间，将您的意见以下表的方式（可从 <http://www.huaxin.edu.cn> 下载本调查表）及时告知我们，以改进我们的服务。对采用您的意见进行修订的教材，我们将在该书的前言中进行说明并赠送您样书。

姓名：_____ 电话：_____

职业：_____ E-mail：_____

邮编：_____ 通信地址：_____

1. 您对本书的总体看法是：

☐很满意 ☐比较满意 ☐尚可 ☐不太满意 ☐不满意

2. 您对本书的结构（章节）：☐满意 ☐不满意 改进意见_____

3. 您对本书的例题：☐满意 ☐不满意 改进意见_____

4. 您对本书的习题：☐满意 ☐不满意 改进意见_____

5. 您对本书的实训：☐满意 ☐不满意 改进意见_____

6. 您对本书其他的改进意见：

7. 您感兴趣或希望增加的教材选题是：

请寄：100036 北京万寿路 173 信箱高等职业教育分社 收

电话：010-88254565 E-mail: gaozhi@phei.com.cn